

**DISEÑAR Y CONTROLAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA JASPLAST**

VICTORIA EUGENIA ORDOÑEZ RUIZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**DISEÑAR Y CONTROLAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA JASPLAST**

VICTORIA EUGENIA ORDOÑEZ RUIZ

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar por el título de
Administrador de Empresas**

**Director
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de Aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar por el título de Administrador de Empresas.

NAZLY DUQUE TOVAR

Jurado

HOLMES PAZ QUIÑONEZ

Jurado

Santiago de Cali, 20 Febrero de 2012

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1. OBJETIVOS GENERALES	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. ANTECEDENTES	16
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO DE REFERENCIA	20
5.1. MARCO TEÓRICO	20

5.2. MARCO CONCEPTUAL	30
5.3. MARCO CONTEXTUAL	33
6. METODOLOGÍA	34
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	34
6.3. INSTRUMENTOS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	35
6.4. MÉTODOS DE ANÁLISIS	35
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	36
7.1. MACRO PROCESO ESTRATÉGICO	37
7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
8. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	41
8.1. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	41
8.1.1. Gestión Administrativa	41
8.1.1.1. Procesos de Planeación	41
8.1.1.2. Proceso de Organización	42
8.1.1.3. Proceso de Dirección	43
8.1.1.4. Proceso de Evaluación y Control	43

8.2. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS FUNCIONALES	43
8.3. DIAGNOSTICO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	44
8.4. PROCESO DE VINCULACIÓN DEL RECURSO HUMANO	44
8.4.1. Reclutamiento	44
8.4.2. Selecciones de personal	45
8.4.3. Descripción del cargo	45
8.4.4. contratación de personal	45
8.5. PROCESO DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	47
8.5.1. Inducción	47
8.5.2. Evaluación de desempeño	47
8.5.3. Capacitación de personal	47
8.6. PROCESO DE RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO	47
8.6.1. Compensación	47
8.6.2. Salud ocupacional	48
8.6.3. Clima organizacional	48
8.7. RESUMEN DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE RR.HH. EN JASPLAST	48
 9. PLANTEAMIENTO DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE JASPLAST	 50
9.1. VINCULACIÓN DE PERSONAL	64
9.1.1. Reclutamiento	64

9.1.2. Selección de personal	65
9.1.3. Contratación de personal	70
9.2. DESARROLLO DE PERSONAL	72
9.2.1. Inducción de personal	72
9.2.2. Evaluación de desempeño	74
9.2.3. Capacitación de personal	78
9.3. RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO	80
9.3.1. Compensación y beneficios	80
9.3.2. Salud ocupacional	81
9.3.3. Clima organizacional y procedimientos para la medición	83
10. CONCLUSIONES	86
11. RECOMENDACIONES	87
12. BIBIOGRAFÍA	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis DOFA	49
Tabla 2.	Descripción de cargos	50
Tabla 3.	Evaluación de entrevista	68
Tabla 4.	Perfil del Cargo	69
Tabla 5.	Evaluación de desempeño	77
Tabla 6.	Capacitación	80
Tabla 7.	Clima organizacional	84
Tabla 8.	Comparación entre el modelo anterior y modelo actual	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Pirámide de Maslow	25
Figura 2.	Macroproceso Estratégico	37
Figura 3	Mapa de Procesos Actual	38
Figura 4.	Mapa de Procesos Propuesto	39
Figura 5.	Organigrama Actual	39
Figura 6.	Organigrama Propuesto	40
Figura 7.	Planteamiento de las Áreas de Gestión de RR.HH.	63
Figura 8	Reclutamiento	65
Figura 9.	Selección de personal	70
Figura 10.	Contratación de personal	71
Figura 11.	Inducción de personal	74
Figura 12.	Capacitación	79
Figura 13.	Clima organizacional	83

RESUMEN

El presente trabajo de grado consistió en la propuesta de diseñar, y controlar un plan estratégico en el área de recursos humanos para la empresa JASPLAST con el objetivo de documentarlos y establecerlos dentro de la misma organización. Además se realizó un análisis de puesto, para determinar la naturaleza de trabajo de cada empleado, destacando cada una de sus responsabilidades y posteriormente planear las necesidades de personal, en cuanto a la vinculación, desarrollo y retención del recurso humano.

Todo ello fue realizado mediante un estudio de tipo descriptivo, donde comprende desde la descripción, registro, análisis e interpretación de la realidad actual en la empresa hasta encontrar la solución de problemas prácticos en la misma, mediante un diagnostico donde fue posible analizar los procesos que comprenden la incorporación, el desarrollo y la retención del recurso humano, para describir una propuesta en esta área , logrando así una gestión eficiente y estratégica para la organización.

Palabras claves: Vinculación, Desarrollo, Retención, Recursos humanos, Diagnostico.

INTRODUCCIÓN

JASPLAST, es una empresa dedica a la elaboración y comercialización de bolsas plásticas ubicada en la ciudad de Cali que inició operaciones en junio de 1992, con la filosofía de ofrecer al mercado productos novedosos, con excelente calidad, y al mejor precio.

La empresa ha logrado grandes éxitos durante su desempeño, se ha destacado por ofrecer productos de excelente calidad y ha tenido la oportunidad de comercializar en otras ciudades del país, pero así mismo ha tenido varios problemas y uno de ellos es el objeto a tratar en esta investigación: la falta de una buena administración de los recursos humanos.

La administración de los recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.¹

Dentro de este mismo contexto, JASPLAST, no cuenta con una buena administración de los procesos relacionados con el recurso humano, por este motivo en este trabajo se realiza un planteamiento, mejorando los procesos de vinculación de personal, desarrollo de personal y retención, con el fin de lograr una gestión más eficiente y destacando el reconocimiento del personal como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano.3 ed.McGraw-Hill 2009. 9 p.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

En otras palabras, las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les preste atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.²

Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno. En otras palabras, el departamento de recursos humanos se crea en una organización con el objetivo de reclutar, seleccionar y contratar el personal apto y adecuado para todas y cada una de las actividades que componen los procesos en la empresa para que esta misma alcance el éxito en este mundo tan competitivo.³

Por otro lado, si las organizaciones no cuentan con la realización formal de procesos propios de los recursos humanos, no podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida en que si su personal no se desempeña

² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3 ed. McGraw-Hill 2009. 11 p.

³ ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. [en línea] [consultado 08 de Septiembre 2011] disponible en internet:
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>

efectivamente; según su conocimiento, sus destrezas, sus actitudes y comportamientos, entonces no estará en capacidad de adaptarse al cambio.

Este es precisamente el caso de Jasplast, una pyme dedicada a la producción y comercialización de bolsas plásticas con más de siete años de experiencia en el mercado. La empresa últimamente ha visualizado una problemática significativa que viene generando múltiples inconvenientes como el no cumplimiento de sus labores, cuellos de botella en los diferentes procesos, poca motivación, entre otras.

En este mismo contexto, es posible afirmar, que en Jasplast, los tramites en cuanto a seguridad industrial, riesgos profesionales y otros puntos tratados en la gestión humana, son en la empresa procesos lentos y con poca formalización y control al punto de que no llevan una protocolización adecuada que dejen registros y archivos que en futuras oportunidades puedan requerirse.

Igualmente para el diseño de este plan estratégico, es necesario nuevamente hacer el planteamiento del organigrama, así como el manual de cargo y funciones ya que estos están desactualizados y, por ende, no se ajustan a las nuevas prácticas específicas de cada cargo que tiene la empresa.

Por otra parte, actualmente la empresa cuenta con 13 empleados, los cuales fueron contratados de forma inadecuada, es decir fueron referidos por amigos o familiares, y no se realizó un proceso de selección, inducción, ni capacitación para sus respectivos puestos, lo que lleva a jasplast a no tener un control en el clima y la cultura organizacional, así como en el adecuado desempeño de las funciones específicas del cargo, pues no se hizo una medición y evaluación de las capacidades y habilidades de los empleados para así asignarlos mejor a los puestos en donde puedan potencializarlas.

1.1. Formulación:

¿Cómo crear los procesos para la gestión de los recursos humanos en la empresa JASPLAST?

1.2. Sistematización:

- ¿Cuál es la situación actual que presenta la empresa sin un área de recursos humanos?
- ¿Cuáles son los diferentes procesos comúnmente desarrollados por el departamento de recursos humanos?
- Que instrumentos de gestión pueden aportar al desarrollo de los procesos de recursos humanos en Jasplast?

2. OBJETIVOS

2.1. General:

Crear los procesos para la gestión de los recursos humanos en la empresa JASPLAST.

2.2. Objetivos específicos.

- Definir la situación actual que presenta la empresa sin un área de recursos humanos.
- Determinar los diferentes procesos comúnmente desarrollados por el departamento de recursos humanos.
- Diseñar los procesos para el desarrollo de la gestión de recursos humanos

3. ANTECEDENTES

Diferentes investigaciones manifiestan que la administración de recursos humanos (ARH), nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconocibles.⁴

Como muestra de la importancia del recurso humano no solo en empresas afines a JASPLAST sino en todas las empresas en general, se logró encontrar una investigación que podría aportar significativamente a este proyecto en particular.

Por su parte, en la empresa Ananda, el capital más importante hoy en día en una empresa es sin duda el CAPITAL HUMANO. En ANANDA sabe lo que eso significa. Por ello pone a su disposición todo un departamento de Recursos Humanos y mediante este los trabajadores que mejor se adapten a las necesidades de su empresa. ANANDA realiza todos los trabajos propios del Departamento de Recursos Humanos, como las formaciones del personal, gestión de contratos de trabajo, altas y bajas en la Seguridad Social, liquidación de nóminas, seguros sociales y finiquitos. Cubre también las bajas por I.L.T. sin suponer coste suplementario para el cliente.⁵

Por otro lado, para Alfred Mac Leod, director general de Adecco Colombia, cuando se realiza la búsqueda de una persona para ingresar a una organización no es útil escatimar en gastos y debe hacerse lo más óptimo posible. “La inversión en los recursos humanos de una empresa es lo más importante y en ello no hay que tener límites, pues el candidato que sea elegido tendrá la tarea de trabajar bajo los lineamientos de la compañía y contribuir a su crecimiento”; El experto asegura que una empresa puede perder hasta la vida cuando se elige a una persona que no cumpla con las expectativas de la empresa. “Si una empresa consigue un presidente que no usa una buena estrategia la empresa puede quebrar. Así mismo, cuando no se consiguen asesores de ventas competentes, el área comercial se verá afectada indudablemente”.⁶

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Parte I Administración de recursos humanos, 5 ed, 2005, 2 p.

⁵ PLANTILLA NOMINA TRABAJO.[en línea] [Consultado 08 de Septiembre de 2011].Disponible en internet: empleo.donkiz.es/ofertas-empleo/plantilla_nomina_trabajo.htm

⁶ CÓMO OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN? [en línea] [consultado 08 de Septiembre de 2011].Disponible en internet: https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_seleccio.pdf

Además al recibir las hojas de vida se descartan aquellas que no corresponden al perfil, enseguida, se hace una selección telefónica para saber si los candidatos tienen las competencias para el cargo y por último, se realizan las pruebas psicotécnicas y la entrevista personal. “El candidato que sea elegido tendrá la tarea de trabajar bajo los lineamientos de la compañía y contribuir a su crecimiento. De ahí el valor optimizarlo”.⁷

La experiencia en estas empresas es una base documental para conocer como han generado procesos de recursos humanos al interior de ellas, dado que son considerados de gran importancia para el desarrollo de su gestión.

Estas experiencias en empresas del mismo ramo dan impulso para pensar y desarrollar buenas prácticas al interior de la organización Jasplast.

⁷ CÓMO OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN? [en línea]. [Consultado 09 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet: https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_seleccio.pdf

4. JUSTIFICACIÓN

La empresa JASPLAST se creó en 1992, como una micro empresa basada en la producción de plásticos específicamente utilizando productos como polietileno de baja densidad, de alta densidad y polipropileno. Comenzó con pequeñas maquinarias pero gracias a estas y a la perseverancia de los dueños fueron adquiriendo maquinarias con avanzada tecnología las cuales fueron mejorando progresivamente su producción y comercialización de los productos, pero así mismo, ha tenido muchos problemas, uno de ellos es precisamente el objeto a tratar en este proyecto de investigación: Diseñar, y controlar un plan estratégico en el área de recursos humanos para la empresa JASPLAST.

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar:

- a) cuántos empleados y de qué clase se necesitan;
- b) cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); y c) las necesidades de formación que tendrá la organización.⁸

Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los propósitos principales que se pretenden con este proyecto es crear los procesos propios de la gestión humana tales como: reclutamiento, selección del personal, contratación, capacitación, salud y riesgos profesionales, seguridad industrial y ocupacional, entre otros, utilizando todos los conceptos académicos relacionados con la administración de recursos humanos.

En este sentido principalmente se aprecia la necesidad de que la empresa JASPLAST, experimente grandes cambios e innovaciones, precisamente ahora que se está viviendo en una época de creciente globalización, en cuanto a la competitividad y la calidad de sus productos y servicios, haciendo que las personas que laboran no representen un problema en cuanto a costos, sino una necesidad principal del negocio, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito.

⁸ La creciente importancia de la gestión de recursos humanos. Capítulo 1, 5 p..

En este mismo contexto es necesario que la empresa JASPLAST cuente con una buena administración de recursos humanos, en cuanto a los requisitos, beneficios y oportunidades que deben tener sus empleados, pues de esta manera el clima organizacional entre el personal y la organización sea más eficaz, satisfactorio y útil.

Igualmente, el desarrollo de este proyecto ha permitido aplicar conceptos, teorías, conocimientos, técnicas y estrategias para la solución del problema objeto en esta investigación que aportan a la formación profesional como tal, así como al desarrollo organizacional y estratégico de JASPLAST.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

La administración de recursos humanos es una área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones, por eso es contingencial y situacional. Depende de la cultura existente en cada organización, así como de la estructura organizacional adoptada, más aun depende también de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de variables importantes.⁹

Principalmente, Gestión del Talento Humano, es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Procesos de gestión del talento humano

Reclutamiento y selección de personas: es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo.

Las Técnicas de Selección más utilizadas son:

- **Entrevista de selección:** Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- **Pruebas de conocimiento y capacidades:** Instrumentos para evaluar el nivel de Conocimiento general y específico de los candidatos.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, 5ed, 2005, 1 p.

- **Pruebas sicométricas:** Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- **Pruebas de personalidad:** Estas características se identifican en rasgos de Personalidad y distinguen a una persona de otra.
- **Técnicas de simulación:** Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.¹⁰

Descripción y análisis de cargos: Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido.¹¹

Proceso de inducción y entrenamiento de personal: El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.¹²

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.

Capacitación: Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los

¹⁰ AUDITORIA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO [en línea]. [Consultado 09 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet:

ciruelo.uninorte.edu.co/...gestion/.../4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf

¹¹ AUDITORIA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO [en línea]. [Consultado 09 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet:

ciruelo.uninorte.edu.co/...gestion/.../4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf

¹² AUDITORIA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO [en línea]. [Consultado 09 de Septiembre de 2011] disponible en internet :

ciruelo.uninorte.edu.co/...gestion/.../4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf

conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

Compensación: Por “compensación” se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos sueldo, prestaciones o beneficios y variables –incentivos o remuneraciones por rendimiento– (Morales Velandia, 1999). Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida.

Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos.¹³

Salud y seguridad ocupacional: El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

Las normas ISO organizan un sistema que puede ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa, por lo que pueden ser implementados en toda la organización o sólo en partes específicas de la misma (producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, etc.).¹⁴

¹³ AUDITORIA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO [en línea]. [Consultado 20 de Septiembre de 2011] . Disponible en internet : ciruelo.uninorte.edu.co/...gestion/.../4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf

Por otro lado para lograr el éxito de este proceso en puntos clave como colaboración e intercambio depende cuatro factores esencialmente (adaptado del investigador Lewison, J.: La Gestión del Conocimiento):¹⁵

- La Cultura

- Acción: Alentar y apoyar a los empleados a compartir sus conocimientos y colaborar con los demás. Se aconseja utilizar conceptos tales como tratamiento de emociones (reflexiones sobre el desarrollo personal) y posicionar a los líderes como entrenadores.

- La tecnología.

- Acción: inversión en productos para Intranet que permitan colaboración y conectividad.

- Incentivos

- Acción: bonos económicos y reconocimiento público por documentar experiencias exitosas.

- Medición

- Acción: desarrollar indicadores para medir el éxito y la eficacia de la gestión del conocimiento. Ej: número de colaboradores que documentan experiencias, número de problemas solucionados por uso del banco de conocimiento de la organización, índice de reducción de tiempos en temas como aprendizaje de facturación a nivel de fuerza de ventas.

Un análisis de Mario Pérez-Montoro, doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona, explica que el desarrollo de un proceso básico de gestión del conocimiento debe contener:

a) **Diagnóstico.** Conocer el nivel de aceptación que tienen los empleados para compartir su conocimiento y permitir que sea utilizado en beneficio de los demás y de la labor de la empresa. Para ello, se puede partir de una interacción -entrevistas, charlas o encuestas- con los involucrados en la misión de la empresa, especialmente trabajadores. También se puede acudir a

¹⁵COMO OPTIMIZAR PROCESOS [en línea]. [Consultado 20 de Septiembre de 2011].

Disponible en internet :

[https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_selecci o.pdf](https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_selecci%20o.pdf)

clientes y proveedores, quienes darán su opinión sobre la información con la que cuentan, así como la que creen que falta para realizar mejor su labor o conocer mejor a la organización.

b) **Elaboración de mapa de conocimiento.** Es la representación visual o gráfica (materializada en un plano) del conocimiento involucrado en la organización, de las personas que lo poseen y de las relaciones existentes entre esas personas entre sí y entre esas personas y el resto de los miembros de la organización. Ejemplo:

- Antes del conocimiento: problemas de documentación para el cierre de facturación.
- Conocimiento: radicar las facturas hasta el 30 de cada mes, verificando con el cliente la fecha de su cierre, con el fin de asegurar que la venta ingrese en los días programados y pueda facturarse el servicio.
- Después del conocimiento: incremento del recaudo de la facturación en un 5%.

c) **Programa de gestión del conocimiento.** Tres pasos principales:

- Planificación del proceso de gestión de contenidos cognitivos. En esta primera fase se define 'el ciclo de vida' que tendrá el conocimiento. Para esto se siguen tres pasos: creación, preparación y mantenimiento. En la etapa de creación se debe recolectar y estandarizar el conocimiento (lo recomendable es contratar especialistas para que se encarguen de este trabajo). En la etapa de preparación se evalúa la pertinencia de los contenidos que se tienen, la adecuación del lenguaje y los respectivos cuidados en cuanto al manejo de la información confidencial para proceder a su publicación. Por último, en la etapa de mantenimiento se determina la vigencia de los documentos y se decide que hacer con ellos.

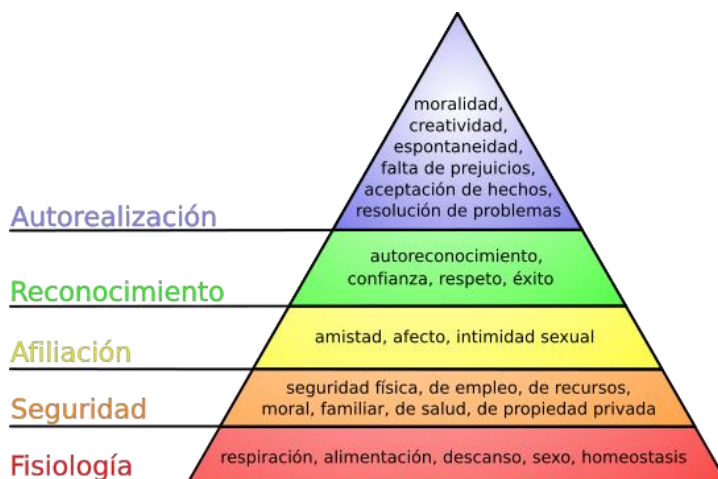
- Estructura de la comunidad de gestión del conocimiento. Posteriormente se crea un grupo de personas, integrado por aquellos empleados interesados en desarrollar el proyecto. Así se determinan funciones como "director de gestión del conocimiento" (responsable del proyecto), "gerentes de riesgo" (evalúan la validez y el riesgo del conocimiento que se tenga) y "editores de contenido" (clasifican, resumen y organizan la información).

- Diseño conceptual de los recursos documentales. Se crea, con la ayuda de expertos, una base de datos que permita mejorar la gestión como tal (acceso, búsqueda y recopilación del conocimiento) y, por otra parte, incorporar y facilitar la transformación del conocimiento individual.

d) **Puesta en marcha.** Se asigna a cada miembro de la comunidad de gestión del conocimiento la tarea que le corresponde. También se trabaja en el ciclo de vida de los contenidos y se empieza a conformar la base de datos, que más adelante puede integrarse a un sistema informático para facilitar el acceso mayoritario de colaboradores.¹⁶

En cuanto a la Pirámide de Maslow, las necesidades situadas en estratos inferiores o niveles más bajos de la pirámide están relacionadas con la supervivencia del individuo, son las primeras que aparecen y las que poseen mayor fuerza, ya que si no se satisfacen el organismo puede morir. Esta jerarquía impone que para satisfacer una necesidad de un nivel superior, primero se debe satisfacer una necesidad inferior previa. Finalmente, a medida que ascendemos en la pirámide, nuestras necesidades cambian de objetivo y pasan de ser necesidades de falta o privación a ser necesidades de crecimiento o autorrealización.¹⁷

Figura No. 1 pirámide de Maslow



Fuente: Wikipedia enciclopedia virtual. Florida [en línea][consultado septiembre de 2011]
Disponible en Internet: <http://www.wikipedia.com>

Por otro lado, Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia que orienta el comportamiento de las personas.

¹⁶ GESTION HUMANA.[en línea]. [Consultado 20 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet :
https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_selecci_o.pdf

¹⁷ MASLOW –PSICOACTIVA.[en línea]. [Consultado 20 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet :
https://psicoactiva.com/bio/bio_14.htm-Maslow Abraham

Entre los dos factores se encuentra:

- ✓ Factores higiénicos. Condiciones que rodean al individuo cuando trabajan, comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes.
- ✓ Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, lo que incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo.¹⁸

En cuanto a la teoría formulada por Víctor Vroom alrededor de la década de los 60 establece que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorguen al resultado de sus esfuerzos multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta; puesto que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa por el esfuerzo realizado.

Quiere decir que la gente se sentirá motivada a realizar determinadas cosas a favor del cumplimiento de una meta si "está " convencido del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarlas.¹⁹

Por otro lado, McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar., donde este ultimo (teoría Y), Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.²⁰

En el entorno del año 1950 cuando se produce una profunda revisión de los modelos explicativos del funcionamiento de las organizaciones y de los determinantes de la C.L., fruto del trabajo de investigación que se realiza tanto

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Parte I Administración de recursos humanos, 5 ed, 2005, 76 p..

¹⁹ EXPECTATIVA DE VROOM.[en línea]. [Consultado 23 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet: expectativadevalencia.blogspot.com/

²⁰ LA TEORIAS X y Y D DOUGLAS MCGREGOR..[en línea]. [Consultado 23 de Septiembre de 2011] . Disponible en internet: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../xy.htm

en universidades norteamericanas como europeas y que dan lugar a nuevas teorías que se suelen agrupar bajo la etiqueta “recursos humanos”.

Sobre este proceso de construcción de nuevas teorías acerca de las organizaciones laborales inciden diversos hechos que son crecientemente frecuentes en el mundo empresarial:

Por otro lado Bert Hellinger encontró en su trabajo con los sistemas familiares que el reconocimiento del amor que existe en los integrantes de una familia los conmueve y en consecuencia impacta positivamente su vida. Cuando se transgrede cualquiera de los principios citados puede causar sufrimiento a integrantes de una familia en generaciones posteriores, tales como problemas de salud, relaciones conflictivas y similares. El trabajo sanador de las constelaciones consiste en darle orden al sistema para que exista el equilibrio y la armonía.²¹

Las constelaciones organizacionales nos permiten encontrar dinámicas ocultas que se encuentran en el funcionamiento de las empresas y dar soluciones sistémicas, que por otros medios de análisis racional y de procesos organizacionales no salen a la luz, y de esta manera, comprender mejor el sistema y sus implicaciones.

Derecho a pertenecer: todos los integrantes de una organización tienen el mismo derecho de pertenencia. Dichos derechos suponen unas obligaciones de aportar su talento, es decir, sus conocimientos, competencias y motivaciones necesarias para la conservación y renovación correspondiente a la posición que desempeña al interior de la empresa.

En las organizaciones hay una especie de contabilidad interna de quién dio o negó qué a quién; estos desequilibrios son compensados, tanto la excesiva exigencia como la explotación tiene consecuencias e implicaciones en el sistema organizacional.

Las constelaciones organizacionales pueden diagnosticar y dar solución a situaciones como estructura organizacional, desarrollo de una estrategia,

²¹ COMO OPTIMIZAR PROCESOS [en línea]. [Consultado 23 de Septiembre de 2011]
Disponble en internet :
https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_seleccio.pdf

negociaciones o decisiones empresariales, dar orden a las estructuras de poder, para ajustar los roles y las posiciones a sus lugares óptimos. Estas dificultades pueden tener solución a través de las constelaciones organizacionales.

En cuanto a los experimentos de Hawthorne:

Aunque Elton Mayo es más reconocido como el iniciador de la Escuela de Relaciones Humanas en la ciencia de la Administración, hay que darle el crédito que se merece como descubridor de los Grupos Informales. Para entender más sobre la naturaleza y la dinámica de estos grupos, es necesario revisar los estudios realizados de 1927 a 1932 por Mayo en la planta Hawthorne Works de la Western Electric Co., ubicada en Cicero, Illinois.²²

En 1924 por ingenieros industriales de la fábrica para analizar los efectos que tenían diferentes grados de iluminación sobre la producción de las obreras. Se formó un grupo experimental y otro de control. El grupo experimental fue expuesto a diferentes intensidades de iluminación, mientras que el de control trabajaba bajo una intensidad fija. Los ingenieros esperaban que la producción individual estuviera directamente relacionada con la intensidad de la luz.

Sin embargo, descubrieron que a medida que se incrementaba la intensidad de la luz en el grupo experimental, la producción de ambos grupos aumentaba. Por otra parte, a medida que se reducía el nivel de luz en el grupo experimental, la producción siguió aumentando en ambos grupos. Los ingenieros concluyeron que el nivel de iluminación no estaba relacionado en forma directa con la productividad de las empleadas, pero no pudieron explicar los resultados obtenidos bajo el enfoque de la administración científica

La situación de los trabajadores dentro de las organizaciones es un factor clave para mejorar el desempeño organizacional y entender mejor el comportamiento organizacional.

En abril de 1927, Elton Mayo se unió al grupo de consultores, iniciando la segunda fase del experimento, el cual estuvo integrado por doce períodos en los cuales se incluyeron variables tales como incrementos en la duración de los descansos, aumento en el número de descansos, modificaciones en el sistema

²² COMO OPTIMIZAR PROCESOS [en línea]. [Consultado 23 de Septiembre de 2011]

Disponible en internet :

https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_seleccio.pdf

de pagos, reducción de la jornada diaria de trabajo, y el establecimiento de una jornada de trabajo de 5 días. El resultado final medido en número de piezas producidas fue de 2.400 a 3.000 unidades semanales por empleada en el grupo experimental.²³

La tercera etapa comenzó en septiembre de 1928 con el Programa de Entrevistas que fueron realizadas con las empleadas con objeto de conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones sobre el trabajo, el trato que recibían, y registrar sugerencias para entrenar a los supervisores. Las entrevistas pusieron al descubierto la existencia de una organización informal de las obreras establecida para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar.

Los experimentos de Hawthorne demostraron que el comportamiento del individuo se apoya en el grupo. Para Mayo, la situación de los trabajadores dentro de las organizaciones es un factor clave para mejorar el desempeño organizacional y entender mejor el comportamiento organizacional.²⁴

Por lo tanto, debido a que el poder que el grupo ejerce para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la gerencia no puede seguir tratando a los trabajadores como personas aisladas, sino como miembros de grupos de trabajo sujetos a las influencias de estos grupos.

Desgraciadamente, a más de 70 años de los descubrimientos de Mayo sobre los grupos informales, los administradores actuales siguen ignorando su presencia y su influencia en la empresa. Sin embargo, coexistiendo paralelamente con la organización formal, los grupos informales continúan definiendo las normas de conducta de sus miembros, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, sus valores, sus creencias y sus expectativas. Es tiempo de reconocerlos. Es tiempo de romper paradigmas.²⁵

²³ COMO OPTIMIZAR PROCESOS [en línea]. [Consultado 25 de Septiembre de 2011].

Disponible en internet :

https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_seleccio.pdf

²⁴ COMO OPTIMIZAR PROCESOS [en línea]. [Consultado 23 de Septiembre de 2011]

disponible en internet :

https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_seleccio.pdf

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para un óptimo desarrollo del proyecto, se ha tenido que contar con términos como: administración, la cual constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos. En esta concepción, describen cuatro elementos básicos:

- Logro de objetivos
- Por medio de personas
- Utilizando tecnología
- En una organización.²⁶

En este mismo contexto, es importante saber conceptos básicos fundamentales para una buena administración de recursos humanos la cual van hacer utilizados para el desarrollo del proyecto como lo son:

- **Recursos humanos:** son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea, aportando a la organización sus habilidades, conocimiento, actitudes, comportamientos, sin importar el cargo que ocupen, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización.²⁷
- **Organización:** es un punto de convergencia de un sinnúmero de factores de producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.²⁸
- **Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.²⁹
- **Selección de personal:** es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar, los cargos existentes en la empresa, tratando de

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Parte II Administración de recursos humanos, 5 ed, 2005, 126 p..

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Parte II Administración de recursos humanos, 5 ed, 2005, 128 p.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Parte II Administración de recursos humanos, 5 ed, 2005, 126-127

²⁹ RECLUTAMINTOP D PERSONAL.[en línea]. [Consultado 25 de Septiembre de 2011].Disponible en: www.utntyh.com/.../RESUMEN-UNIDAD-5-CHIAVENATO.pdf -

mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.³⁰

- **Diseño, descripción y análisis de cargos:** La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.³¹

- **Entrevista:** es un diálogo sostenido, entre dos o más personas, con un propósito definido, y no por el sólo hecho de conversar. Supone una correspondencia mutua entre las partes, y consiste en palabras, gestos, posturas, y otros conectores comunicacionales.³²
- **Contratación personal:** Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o

³⁰ SELECCIÓN D PERSONAL.[en línea] [consultado 26 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet: www.wikilearning.com/.../15227-6

³¹ DESCRPCION Y ANALISIS DE CARGOS. [en línea]. [Consultado 26 de Septiembre de 2011] Disponible en internet : www.gestiopolis.com/.../descripcionanalisiscargos.htm

³² LA ENTREVISTA LABORAL.[en línea]. [Consultado 26 de Septiembre de 2011].Disponible en internet: www.gestiopolis.com/recursos/.../rrhh/laluch.htm

determinado. El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.³³

- **Higiene laboral:** Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

- **La seguridad del trabajo:** es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.³⁴

- **La capacitación:** es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.³⁵

- **Beneficios sociales:** son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.³⁶

- **Un manual de funciones:** es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

- **Base de datos en recursos humanos:** es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. Como por ejemplo: Datos personales de cada empleado, sobre salarios, acerca de los beneficios y servicios sociales.³⁷

³³ CONCEPTOS CONTRATACION. [en línea] [Consultado 28 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet: www.mitecnologico.com/ConceptosContratacion.

³⁴ ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS [en línea] [Consultado 28 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet: www.monografias.com/RecursosHumanos.

³⁵ CONCEPTO DE CAPACITACION. [en línea] [Consultado 29 de Septiembre de 2011] Disponible en internet: www.wikilearning.com/...capacitacion.../15947-45 -

³⁶ PLANES DE BENEFICIOS [Documento en línea] [consultado 28 de Septiembre de 2011] disponible en internet: www.docstoc.com/.../PLANES-DE-BENEFICIOS-SOCIALES

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Parte VII Administración de recursos humanos, 5 ed, 2005, 632 p.

Finalmente es importante conocer conceptos básicos de la empresa como:

- **Plástico:** es un gran número de productos de origen orgánico y alto peso molecular, que son sólidos en su estado definitivo, flexibles muchos de ellos, resistentes, poco pesados y aislantes del calor y la electricidad.³⁸
- **El polietileno de baja densidad:** es un polímero que se caracteriza por: buena resistencia térmica y química. buena resistencia al impacto. es de color lechoso, puede llegar a ser transparente dependiendo de su espesor. muy buena procesabilidad, es decir, se puede procesar por los métodos de conformados empleados para los termoplásticos, como inyección y extrusión.
- **El polietileno de alta densidad:** es un polímero que se caracteriza por ser sólido, incoloro, translúcido, casi opaco muy buena procesabilidad, es decir, se puede procesar por los métodos de conformados empleados para los termoplásticos, como inyección y extrusión y es más rígido que el polietileno de baja densidad.³⁹
- **Polipropileno:** El polipropileno es un material inerte que posee ciertas características que permiten su reciclaje sin un mayor impacto ambiental, la cual sirve para hacer bolsas para alimentos, bolsas de basura etc.

5.3 Marco Contextual.

El espacio y el tiempo sobre el cual se realiza la investigación es:

- ✓ **Espacio:** La empresa JASPLAST ubicada en Cali, valle, específicamente en la Carrera 6ta # 31-33, barrio el Porvenir.
- ✓ **Tiempo:** El desarrollo general del proyecto será en un lapso de tiempo de mayo a noviembre del 2011, la cual se realizará principalmente en el área de recursos humanos, con el fin de garantizar al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización.

³⁸DEFINICIÓN DE PLÁSTICO BREVE HISTORIA DE LOS PLÁSTICOS.
[en línea]. [Consultado 29 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet:
www.iestomasyvaliente.edurioja.org/webtecnol.../1losplasticos.pdf

³⁹POLIETILENO. [en línea]. [Consultado 29 de Septiembre de 2011] .Disponible en internet:
es.wikipedia.org/wiki/Polietileno

6 METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE ESTUDIO:

El estudio es de tipo descriptivo, correlacionar, explicativo y experimental pues comprende desde la descripción, registro, análisis e interpretación de la realidad actual en la empresa hasta encontrar la solución de problemas prácticos en la misma.

Por otro lado, es también un tipo de estudio descriptivo, de corte transversal, retrospectivo ya que busca analizar y diseñar un plan estratégico que tomando sucesos y resultados deficientes en el área de recursos humanos en oportunidades pasadas han dado como resultado, innumerables inconformidades y malas prácticas administrativas lo que permite que esta organización no cuente con un óptimo manejo del personal y con un estructurado departamento que vele por los intereses del equipo trabajadores y de los propósitos de Jasplast como microempresa del sector productivo y comercial.

6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN (PRIMARIAS Y/O SECUNDARIAS).

Fuentes primarias: Datos internos de la empresa, como es el estado actual de información de los trabajadores, información relacionada con reprocesos por mala administración de años anteriores en cuanto a trámites internos y externos solicitados por los empleados, recopilación de la información existente con relación a actividades relacionadas con el recurso, para efectuar una organización en esta área, mediante la creación de formatos para ordenar la información y de manejos administrativos que reflejen un respaldo para los trabajadores.

- Testimonios e información de los miembros y operarios de la empresa, en donde se puedan tener presente los principales infortunios y resultados que se viene presentando con la problemática planteada en el área de recursos humanos y lo relacionado con el manejo del personal y en general con parte importante para los resultados deseados por la empresa y sus directivos. Esto a través de reuniones con los empleados y miembros de la empresa para conocer que piensan, como perciben los cambios estratégicos y la gestión en los procesos que componen lo relacionado con esta área.

Fuentes secundarias: Búsqueda de bibliografía en libros, tesis e Internet, sobre el adecuado manejo y el diseño de un plan estratégico aplicado al área

de recursos humanos, investigaciones realizadas en otras empresas sobre este tema de corte administrativo, y en cierta parte psicológico dado que todo lo que se relaciona con el manejo de personas y de sus intereses debe ir acompañado de una asistencia profesional.

- Investigaciones realizadas, antecedentes (estados del arte).

6.3. INSTRUMENTOS PARA PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Para el procesamiento de la información se emplearán instrumentos tales como: los software de Microsoft Office normalmente utilizados (Word y Excel) específicamente los formatos en Excel otorgados por la fuente en línea: Gestionhumana.com.

6.4 DISEÑO METODOLÓGICO

El procedimiento que se desarrolló en la presente investigación es:

- ✓ Análisis de la gestión de procesos de recursos humanos llevada actualmente en la empresa.
- ✓ Definir la situación actual que presenta el área de recursos humanos de la empresa Jasplast.
- ✓ Plantear posibles soluciones.
- ✓ Determinar el manejo administrativo adecuado que se debe tener en cuenta para controlar el área de recursos humanos de forma efectiva.
- ✓ Diseñar un plan estratégico para el adecuado manejo del área de recursos humanos.
- ✓ Poner en práctica dicho plan.
- ✓ Establecer un control para el mismo.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

JASPLAST es una empresa familiar creada en junio de 1992 dedicada a la fabricación y comercialización de bolsas plásticas, como el polietileno de alta y baja densidad y polipropileno, está ubicada en la ciudad de Cali, Valle. Inició sus operaciones tan solo con 3 operarios y solo contaba con 2 procesos que era extrusión e impresión, a medida de que aumentaron la cantidad de clientes, la empresa se dio a la necesidad de contratar más empleados e invertir en maquinaria más eficaz, para cumplir con las expectativas de los clientes.

A medida que fue creciendo la empresa, se implementaron 2 procesos más que son: precorte y sellado, creando así un valor agregado para el producto.

De acuerdo con lo anterior, la empresa ha logrado un gran desempeño en los últimos años, pues ha tenido la oportunidad de comercializar las bolsas plásticas, en diferentes ciudades del país, como Palmira, pasto, Buga, Buenaventura, Pereira, Armenia, Popayán entre otros, pero como la empresa está creciendo requiere de estructurar mejor sus procesos con el fin de poder continuar con este ritmo de crecimiento

Por consiguiente, el análisis de los procesos, que es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados⁴⁰, facilita la mejor comprensión del flujo de estas, que incluyen la administración, la toma de decisiones y los recursos disponibles.

En este mismo contexto, lo que se pretende en la elaboración de este proyecto, es identificar los procesos generales de la empresa y estructurar los definidos para la gestión del recurso humano para desarrollar una mejor estructuración de los mismos, logrando así un óptimo rendimiento en sus funciones, y sensibilizar al personal en cuanto al uso de herramientas de control, ya que de esta manera la gestión de la empresa será más eficiente.

⁴⁰ REINGENIERÍA DEL PROCESO DE ABASTO. [en línea] [Consultado 29 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet:<http://www.slideshare.net/troncp63/reingeniera-del-proceso-de-abasto>

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS FUNCIONALES INTERNOS DE LA EMPRESA JASPLAST.

En el mismo contexto, para el desarrollo de la organización en la empresa se ha visto la necesidad de tener claro los procesos, sus subprocesos y los responsables, así que para un óptimo desarrollo del proyecto, se presentará el desarrollo de la cadena de valor que de forma macro permite ver la naturaleza de cada uno de los procesos que desempeña la empresa, seguida de un mapa de procesos que representa dichos procesos y a continuación el organigrama de la empresa.

Cadena de Valor. La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que ha permitido realizar un análisis interno de la empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor⁴¹.

7.1 MACROPROCESO ESTRATÉGICO:

Figura 2. Cadena de valor Jasplast

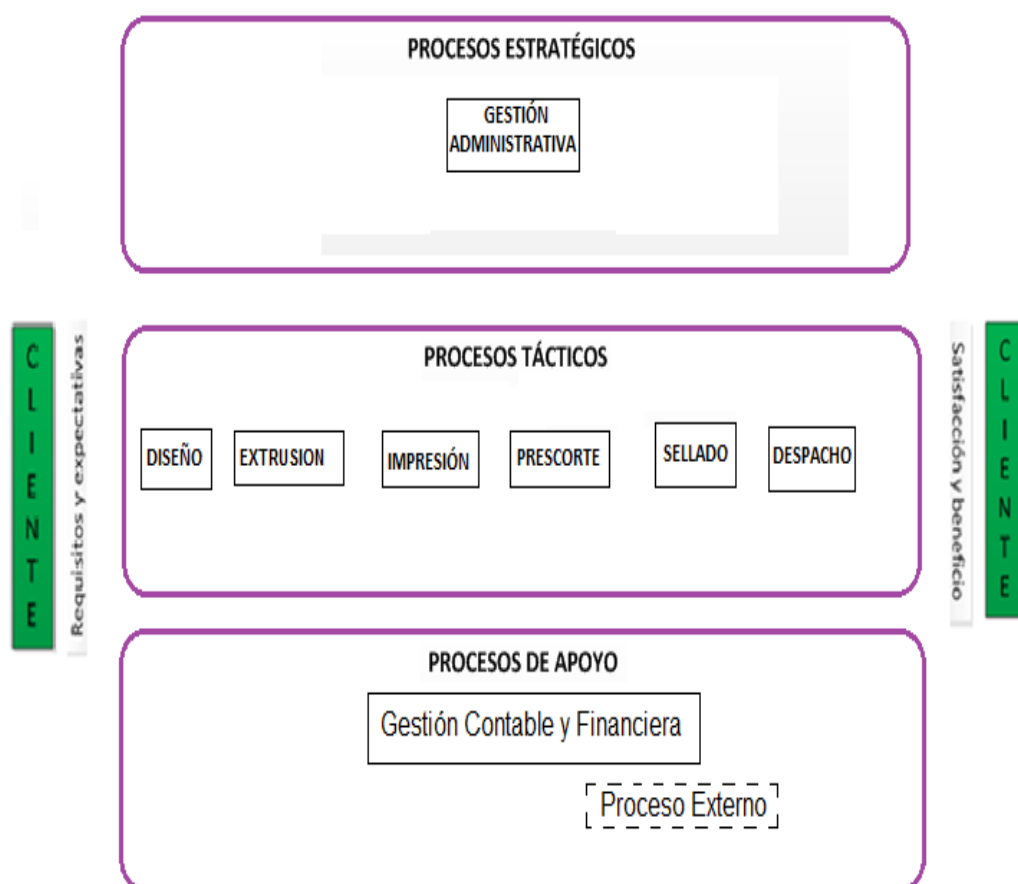


⁴¹ CADENA DE VALOR [en línea]. [Consultado 23 de Septiembre de 2011] Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm>

Por otro lado, en el **Mapa de Procesos** que es una representación gráfica que ha permitido visualizar todos los procesos que existen en la empresa y su interrelación entre ellos. Este ha ofrecido una visión general del sistema de gestión. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información⁴²

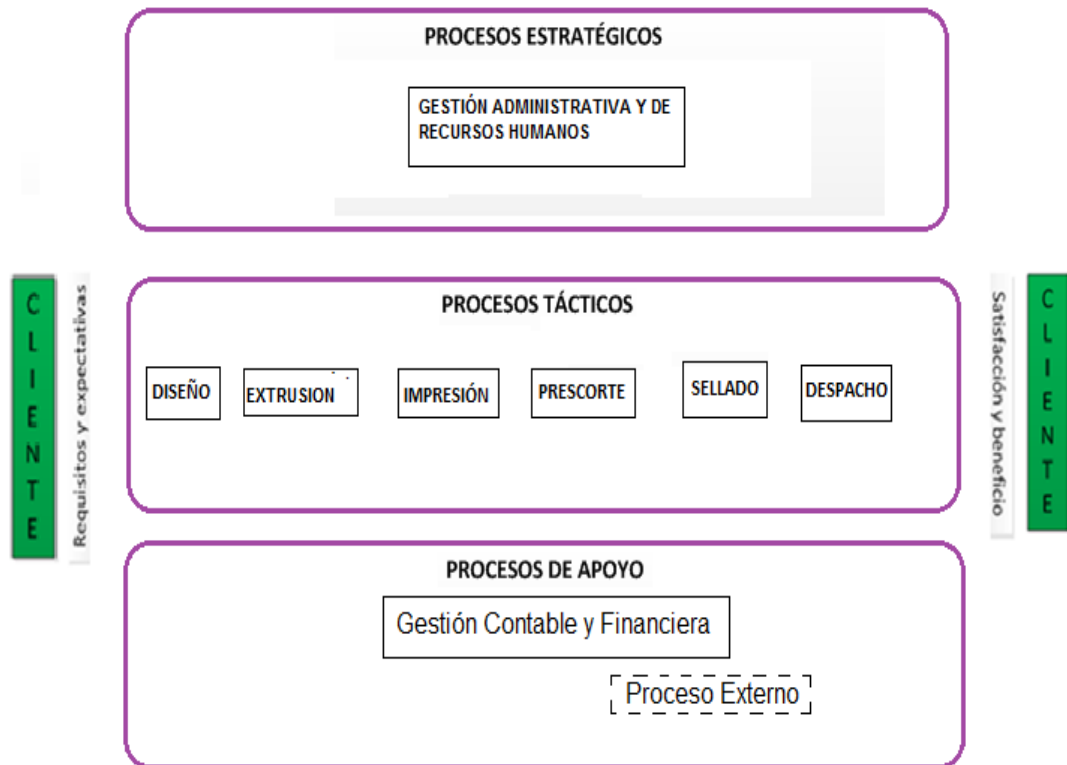
Teniendo claro lo anterior, el mapa de procesos actual para Jasplast:

Figura 3. Mapa de procesos actual



⁴²MAPA DE PROCESOS. [Documento en línea] [consultado 29 de Septiembre de 2011]
Disponibile en internet: <http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>

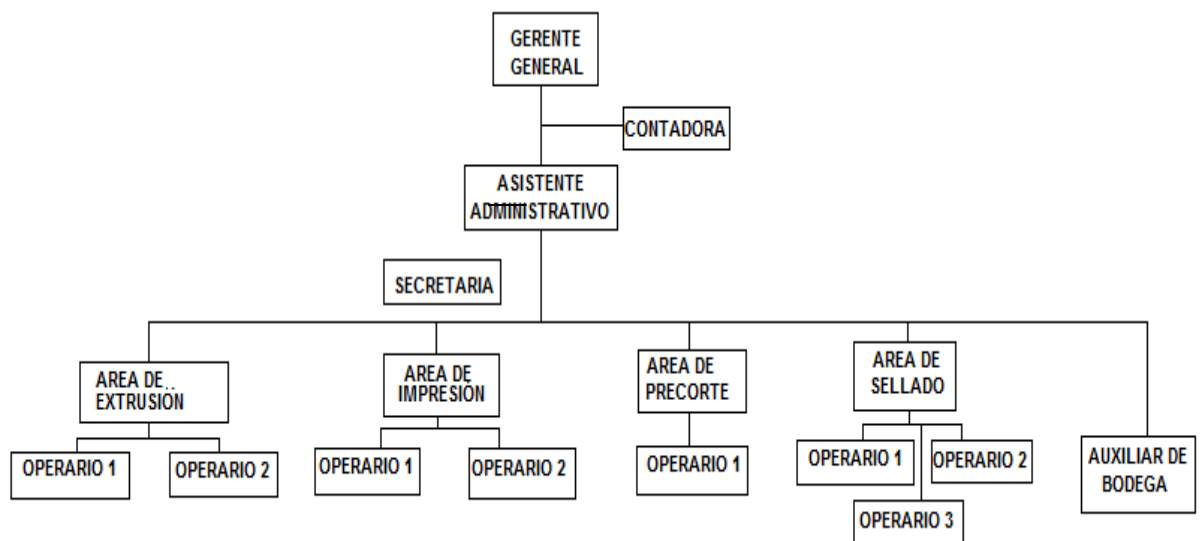
Figura 4. Mapa de procesos propuesto



7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

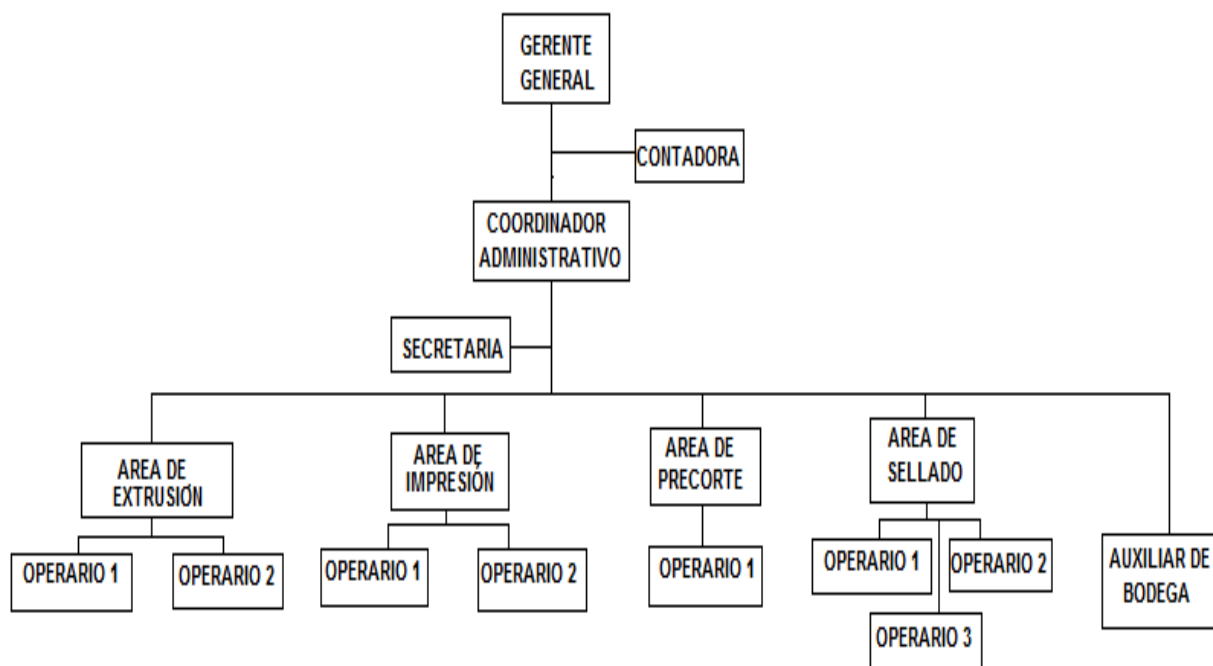
En JASPLAST la estructura organizacional se encuentra actualmente de la siguiente manera:

Figura 5. Organigrama actual



Ahora, sobre la base de los procesos propuestos, se expone un organigrama que incluya:

Figura 6. Organigrama propuesto



8. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

A continuación, para obtener un análisis más completo de la empresa se realizará un diagnóstico que será dividido en dos dimensiones:

- ✓ **Diagnóstico del Proceso Administrativo a nivel global de la empresa (definido en el marco conceptual) considerando:** la planeación, la organización, la dirección y el control en general, desarrollado en las áreas de administración y recurso humano; y de contabilidad y finanzas.
- ✓ **Análisis de la situación de la empresa, considerando las funciones o procesos de trabajo entendida como:** la gestión de los procesos funcionales o de producción en la empresa.

8.1 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Aunque actualmente el mundo de los negocios sufre cambios más rápido que antes, las bases por lo general prevalecen. Tal es el caso de los principios básicos de administración, los cuatro aspectos que hacen la diferencia entre una dirección empírica y una dirección de negocios profesional, estos son: la planeación, la organización, la dirección y el control.

8.1.1 Gestión Administrativa.

8.1.1.1 Procesos de Planeación. En esta parte de la gestión administrativa, la planeación, es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.⁴³

Además Implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización.

En otras palabras, la planeación consiste en seleccionar misión y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la

⁴³ HELLRIEGEL, Don. Administración un enfoque basado en competencia, 9 ed, 2002,190 p..

toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.⁴⁴

Sobre la base de lo anterior, Jasplast no ha definido un proceso de planeación, o por lo menos no de una manera formal o conocida por los empleados. La empresa no cuenta con una misión, ni objetivos, ni metas que se propone lograr, además, nunca se han plasmado estrategias o expuesto como un plan a seguir para alcanzar algún objetivo. En esta empresa las estrategias surgen del ingenio de gerente y propietario, por lo que son en su mayoría acompañadas de un alto riesgo por la poca investigación previa a la misma, en otras palabras, la gerencia actúa por oportunidad e impulso. Adicionalmente estas propuestas no tienen un canal de comunicación establecido o formal.

8.1.1.2 Proceso de Organización. Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos.

Es decir, la planeación es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

A partir de lo anterior, se encontró que Jasplast está organizada en la medida que tiene definidas las áreas y procesos, estos son: Gestión administrativa, Gestión financiera, Gestión comercial, Gestión de almacén, Dpto. de extrusión, Dpto. de impresión, Dpto. de sellado y Dpto. de Precortado.

Así que por todo lo anterior, se puede decir que la estructura de la organización es acorde para la ejecución de los planes de la empresa, además corresponde al cumplimiento de los objetivos.

⁴⁴CONCEPTO E ADMINISTRACION.[en línea]. [Consultado 2 de Noviembre de 2011] Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/PlaneacionOrganizacion>
DireccionControlMercadotecnia

8.1.1.3 Proceso de Dirección. Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

En otras palabras, la dirección consiste en influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

En este punto se obtuvo para Jasplast que la Gerencia delega lo suficiente como para que la empresa funcione solo bajo una supervisión. Por otro lado, la gerencia no propicia del todo un buen clima laboral, pues no es muy participativa, su actitud frente a situaciones complejas y toma de decisiones no programadas se torna a ser más por impulso y oportunidad que por planeación o dirección.

8.1.1.4 Proceso de Evaluación y Control. Este punto consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; Las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros.

A partir de lo anterior se tiene que, la empresa ha establecido un sistema de control empírico, pero lo suficientemente bueno como para mantener todos los procesos bajo control.

8.2 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS FUNCIONALES

Jasplast es una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de bolsas plásticas. Las operaciones específicas y sus secuencias van desde el diseño de la bolsa, seguido del proceso de impresión, más adelante sellado, continúa con precorte y termina con el despacho.

- **Diseño:** En esta área se plantea un diseño de bolsa con las especificaciones previamente definidas por cada cliente.
- **Extrusión:** se transforma la materia prima en rollos tubulares para continuar con el proceso.
- **Impresión:** definido ya el diseño y habiendo sido este aceptado, se procede a, como su nombre lo dice, a imprimir dicho diseño.
- **Sellado:** en esta parte del proceso, se realiza el corte de la bolsa, según especificaciones del cliente, ya sea en bolsa individual tipo camiseta o tipo ovalo.
- **Precorte:** en esta parte del proceso, se realiza un corte a la bolsa en forma tubular.
- **Despacho:** finalmente, al tener ya el producto terminado, se procede a despachar a cada uno de los clientes.

8.3 DIAGNÓSTICO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En Jasplast el área de Recursos Humanos no está definida, algunas de sus labores las realiza el asistente administrativo por lo que su desarrollo y control es muy regular debido a la falta de técnicas y herramientas especializadas. Las pocas actividades que realizan son elaboradas de una forma poco regular y poco estructurada, particularmente los procesos que debe realizar la empresa son:

8.4 PROCESO DE VINCULACIÓN DEL RECURSO HUMANO

8.4.1 Reclutamiento. El reclutamiento es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización de personas para llenar vacantes, cuando dicho proceso es eficaz no solo atrae individuos a la organización, sino que aumenta las probabilidades de retenerlos una vez contratados, las grandes empresas suelen desarrollar métodos sistemáticos de reclutamiento .⁴⁵

⁴⁵HELLRIEGEL, Don. Administración un enfoque basado en competencia, 9 ed, 2002, 347 p..

De acuerdo a lo anterior en la empresa Jasplast, el proceso de reclutamiento es mediante la recomendación de otros empleados o allegados a la empresa y el procedimiento radica básicamente en el recibimiento de la hoja de vida, la cual es revisada por el gerente general y una semana de prueba.

8.4.2 Selección de personal. Jasplast actualmente cuenta con 13 empleados, que han sido contratados de una forma empírica, y tienen un contrato a término definido hasta diciembre de cada año, los empleados salen a vacaciones por 15 días, y después se renueva el contrato para los empleados que Jasplast quiera seleccionar, de acuerdo al buen desempeño de cada uno durante todo el año.


En el desarrollo de este proceso se evidenció que la empresa, no cuenta con un formato la evaluación de entrevistas establecido para realizar pruebas que son importantes a la hora de seleccionar al personal, por ejemplo:

- Las pruebas psicotécnicas que son denominadas test, la cual miden la personalidad, intereses, memoria y retención visual de cada persona entre otras;
- Las pruebas de conocimiento que permite garantizar que los candidatos tienen los conocimientos mínimos necesarios para el desempeño adecuado del puesto de trabajo.
- Pruebas situacionales que se engloban en diferentes pruebas como son dinámicas de grupos, simulaciones entre otros.

8.4.3 Descripción del cargo. En la empresa Jasplast, después de seleccionar al personal, los empleados tienen una semana de prueba para saber si cumplen con las expectativas del gerente general y revisa si viene bien recomendado, y si cumple con el horario estipulado por la empresa, pero no existen formatos de requisición de cada empleado, por ejemplo no miran su nivel de educación, no miden los conocimientos, aptitudes y actitudes que son necesarias para el desempeño adecuado del puesto de trabajo, solo en el caso de los hombres piden como requisito la libreta militar.

8.4.4 Contratación de personal. En cuanto el proceso de contratación, la empresa Jasplast cuenta con un formato, donde llenan los datos generales del empleado, como: nombre, apellido, dirección, cargo u oficio que va a desempeñar el trabajador, salario, fecha de inicio, tipo de contrato entre otros.

A continuación se presenta el formato de contratación que maneja Jasplast:



SIEMPRE AL DIA[®]

Ley 789/2002

19850092

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO INFERIOR A UN AÑO

NOMBRE EMPLEADOR		DIRECCIÓN EMPLEADOR	
NOMBRE TRABAJADOR		DIRECCIÓN TRABAJADOR	
LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO Y NACIONALIDAD		CARGO U OFICIO QUE DESEMPEÑARÁ EL TRABAJADOR	
SALARIO ORDINARIO / INTEGRAL	VALOR	VALOR EN LETRAS	
PERÍODOS DE PAGO		FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES	
LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ LAS LABORES		CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO EL TRABAJADOR	
TÉRMINO INICIAL DEL CONTRATO		VENCE EL DÍA	

Entre EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO. EL EMPLEADOR contrata los servicios personales de EL TRABAJADOR y éste se obliga: a) a poner al servicio de EL EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anuales y complementarias del mismo, de conformidad con los ordenes e instrucciones que le imparta EL EMPLEADOR directamente o a través de sus representantes; b) a prestar sus servicios en forma exclusiva a EL EMPLEADOR, es decir, a no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato; y c) a guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos físicos y/o electrónicos, informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materias que lleguen a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo.

SEGUNDA: REMUNERACIÓN. EL EMPLEADOR pagará a EL TRABAJADOR por la prestación de sus servicios el salario indicado en el encabezado del presente documento, pagadero en las oportunidades tarifarias señaladas arriba. **PARÁGRAFO PRIMERO: SALARIO ORDINARIO.** Dentro del salario ordinario se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que gozan los Capítulos I, II y III del Título VII del C.S.T. De igual manera se aplica y se contiene que en los casos en los que EL TRABAJADOR devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable, el 62.5% de dichos ingresos constituye remuneración de la labor realizada, y el 17.5% restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que gozan los Capítulos I y II del Título VII del C.S.T. **PARÁGRAFO SEGUNDO: SALARIO INTEGRAL.** En la eventualidad en que EL TRABAJADOR devengue salario integral, se entiende de conformidad con el numeral 2 del artículo 153 del C.S.T., subrogado por el artículo 19 de la ley 50/90, que dentro del salario integral conviene se encuentre incorporado el factor prestacional de EL TRABAJADOR, el cual no será inferior al 50% del salario antes mencionado. De igual manera se conviene y actúa que en los casos en los que EL TRABAJADOR devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable integral, se entenderá que dentro de la suma reconocida se encuentra incorporado el factor prestacional de EL TRABAJADOR, el cual no será inferior al 50% del salario antes mencionado. El salario integral acordado además de cubrir la remuneración ordinaria, remunerar y compensar todo trabajo extraordinario, nocturno, dominical o festivo, primas de servicios legales o estatutarios, cesantía e intereses a la cesantía, subsidios y suministros en especie, incidencia prestacional de eventualidades vitales y en general toda prestación o acreencia legal o estatutaria derivada del contrato, con excepción de las vacaciones. **PARÁGRAFO TERCERO:** Las partes acuerdan que en los casos en que se le reconozcan a EL TRABAJADOR beneficios por concepto de alimentación, comunicaciones, habitación o vivienda, transporte, vestuario, auxilios en dinero o en especie o bonificaciones ocasionales, se consideren tales beneficios o reconocimientos como no salariales, y por tanto no se tendrán en cuenta como factor salarial para la liquidación de acreencias laborales, ni para el pago de aportes parafiscales y cotizaciones a la seguridad social, de conformidad con los Arts. 15 y 16 de la ley 50/90, en concordancia con el Art. 17 de la 344/96.

TERCERA: DURACIÓN DEL CONTRATO. El término inicial de duración del contrato será el señalado arriba. Si antes de la fecha de vencimiento de este término, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato con antelación no inferior a (30) días, éste se entenderá prorrogado por un período igual al inicialmente pactado. Por tratarse de un contrato a término fijo inferior a un año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un año, y así sucesivamente.

CUARTA: TRABAJO NOCTURNO, SUPLEMENTARIO, DOMINICAL Y/O FESTIVO. Todo trabajo nocturno, suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme a la Ley. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, nocturno, dominical o festivo, EL EMPLEADOR o sus representantes deberán haberlo autorizado previamente y por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o imponible, deberá ejecutarse y darse cuenta de ello por escrito, a la mayor brevedad, a EL EMPLEADOR o a sus representantes para su aprobación. EL EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario, o trabajo nocturno o en días de descanso legalmente obligatorios que no haya sido autorizado previamente o que, habiendo sido autorizado inmediatamente, no haya sido aprobado como queda dicho. Tratándose de trabajadores de dirección, confianza o manejo, no habrá lugar al pago de horas extras.

QUINTA: JORNADA DE TRABAJO. EL TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada máxima legal, salvo acuerdo especial, en los turnos y dentro de las horas señaladas por EL EMPLEADOR, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente, sin que ello se considere como una disminución en las condiciones laborales de EL TRABAJADOR. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse total o parcialmente las horas de la jornada ordinaria, con base en lo dispuesto por el Art. 164 del C.S.T., modificado por el Art. 25 de la ley 50/90, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el Art. 167 del mismo.

SEXTA: PERÍODO DE PRUEBA. La quinta parte de la duración inicial del presente contrato se considera como período de prueba, sin que exceda de dos (2) meses corridos a partir de la fecha de inicio, y por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho período y sin previo aviso, sin que se cause el pago de indemnización alguna. En caso de prórroga del presente contrato, se entenderá que no hay nuevo período de prueba.

SEPTIMA: TERMINACIÓN UNILATERAL. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato, por cualquiera de las partes, las enumeradas en el Art. 62 del C.S.T., modificado por el Art. 7º del Decreto 2351/95 y además, por parte de EL EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en reglamentos, manuales, instructivos y demás documentos que contengan reglamentaciones, ordenes, instrucciones o prohibiciones de carácter general o particular, pactos, convenciones colectivas, laudos arbitrales y las que expresamente convengan calificar así en escritos que formarán parte integral del presente contrato. Expresamente se califica en este acto como faltas graves, la violación a las obligaciones y prohibiciones contenidas en la cláusula primera del presente contrato.

NOVENA: MODIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES. EL TRABAJADOR acepta desde ahora expresamente todas las modificaciones de sus condiciones laborales determinadas por EL EMPLEADOR en ejercicio de su poder subordinante, tales como el horario de trabajo, el lugar de prestación del servicio y el cargo u oficio y/o funciones, siempre que tales modificaciones no afecten su honor, dignidad o sus derechos mínimos, ni impliquen disminuciones sustanciales o graves perjuicios para él, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 23 del C.S.T., modificado por el Art. 1º de la ley 50/90. Los ajustes que se originen por el traslado de lugar de prestación del servicio de EL TRABAJADOR serán cubiertos por EL EMPLEADOR, de conformidad con el numeral 8º del Art. 57 del C.S.T.

DÉCIMA: DIRECCIÓN DEL TRABAJADOR. EL TRABAJADOR para todos los efectos legales, y en especial para la aplicación del parágrafo 1 del Art. 29 de la ley 789/02, reafirma que modificado el Art. 65 del C.S.T., se compromete a informar por escrito y de manera inmediata a EL EMPLEADOR cualquier cambio en su dirección de residencia, notificándole en todo caso como cosa, la última dirección registrada en su hoja de vida.

UNDÉCIMA: EFECTOS. El presente contrato remplaza en su integridad y deja sin efecto cualquiera otro contrato, verbal o escrito, celebrado entre las partes con anterioridad, pudiendo las partes convenir por escrito modificaciones al mismo, las que formarán parte integral de este contrato.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos, un ejemplar de los cuales recibe EL TRABAJADOR en éste acto, en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

CIUDAD:

FECHA:

CIUDAD:

FECHA:

CLAUSULAS ADICIONALES:

EL EMPLEADOR

C.C. & NIT.

TESTIGO

C.C. Nº.

EL TRABAJADOR

C.C. Nº.

TESTIGO

C.C. Nº.

NOTA: Las modificaciones al presente contrato podrán elaborarse en una hoja anexo a este documento, la cual habrá parte del mismo y donde deberán consignarse los nombres y firmas de las partes contratantes, su documento de identidad y fecha en que se efectuó la modificación.

NOTA ESPECIAL: Salario Integral. En el caso de pactar un salario integral, debe asegurarse que el mismo en ningún caso puede mensualmente ser inferior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más un porcentaje adicional de por lo menos el treinta por ciento (30%) de dicho salario, que constituya el factor prestacional.

Las partes pueden pactar cláusulas adicionales o diferentes en el espacio indicado. Estas cláusulas pueden referirse, entre otros, a los siguientes aspectos:

1. Cambio en jornadas de trabajo:

a. **Turnos de trabajo especiales:** Es una jornada especial creada por la ley 50/90 y ampliada por la ley 789/02, para actividades de solución de conflictos. Comprende una jornada de treinta y seis (36) horas semanales. Para este evento se puede emplear la siguiente cláusula de jornada de trabajo: "Las partes acuerdan que EL TRABAJADOR laborará turnos de trabajo especiales que no excedan de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) horas a la semana. Para estos turnos no habrá lugar al pago de recargo nocturno ni de remuneración especial por dominicales o festivos, pero el salario siempre corresponderá a la jornada ordinaria de trabajo. Por cada turno en dominical o festivo, EL TRABAJADOR tendrá derecho a un (1) día de descanso remunerado. Esta cláusula otorga y remplaza la cláusula QUINTA del presente contrato".

b. **Jornada de trabajo flexible:** Es una jornada especial creada por el art. 51 de la ley 789/02, que permite la distribución de la jornada laboral de acuerdo a ocho (8) horas como máximo por día, de lunes a viernes, en turnos de horas flexibles, que pueden ser alternos, fijos, etc.

2. Definición de pagos no salariales: De conformidad con la ley 50/90, es posible pactar en forma particular y especial que determinados beneficios o auxilios acordados entre las partes, no tengan carácter de salario, en dinero o en especie, tales como primas estatutarias de vejez y/o de vejez, etc. En este caso la cláusula podría quedar así: "Las partes de común acuerdo y de conformidad con los Arts. 15 y 16 de la ley 50/90, en concordancia con el Art. 17 de la 344/96, acuerdan que los siguientes beneficios o reconocimientos no tendrán naturaleza salarial ni prestacional, y por lo tanto no se tendrán en cuenta como factor salarial para la liquidación de acreencias laborales, ni para el pago de aportes parafiscales, y cotizaciones a la seguridad social. Los beneficios o reconocimientos no salariales son los siguientes:

Tipo de beneficio	Cuánta
	\$
	\$

8.5 PROCESO DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

8.5.1 Inducción. En Jasplast no existe un proceso de inducción, es importante que cumplan con este subproceso, para que los empleados se familiaricen con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo, ya que actualmente se está viendo en Jasplast dificultad en el aprendizaje en el caso de los operarios con el manejo de máquinas, en ocasiones baja productividad, constante rotación de personal y así mismo baja moral de los empleados.

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.⁴⁶

8.5.2 Evaluación de desempeño. Jasplast no realiza autoevaluaciones que sean contestados por los mismos empleados y que posteriormente se los lleve al gerente general, para que juntos analicen los resultados, y así mismo mejorar el clima organizacional.

8.5.3 Capacitación de personal. Jasplast no realiza capacitación de personal, debido a la falta de este proceso tanto los ejecutivos como empleados no están altamente capacitados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño en su trabajo, debido a esto se han presentado problemas en cuanto a la producción y entrega del producto.

8.6 PROCESO DE RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO

En la empresa Jasplast, no existe una estrategia para retener al personal, pues no motivan y no demuestran a los empleados que sus habilidades son valoradas. Es importante que la empresa contemple este proceso ya que mejora el clima organizativo de la empresa, evitando constante rotación de personal.

8.6.1 Compensación. En cuanto la compensación Jasplast cumple con equidad en los salarios y reconocimiento personal cuando los empleados trabajan horas extras.

⁴⁶[Documento en línea] [consultado 2 de Noviembre de 2011] disponible en internet: www.gestiopolis.com/.../consideraciones-para-un-proceso-de-induccion.

Además los programas de bienestar social de la empresa Jasplast, se hacen mediante una cooperativa que se llama Proyecto social, donde tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados mediante servicios de préstamos, auxilios únicos por fallecimiento, seguro de vida, y programas preventivos de salud.

8.6.2 Salud ocupacional. La cooperativa brinda los empleados de Jasplast un programa de salud ocupacional que se preocupa por el bienestar físico, mental y social del recurso humano, generando así una prestación eficiente de servicio.

8.6.3 Clima organizacional. En cuanto al clima organizacional, la empresa Jasplast no realiza eventos o reuniones donde los empleados tengan la oportunidad de integrarse, para que se puedan adaptar y estar comprometidos con la organización. Es importante que la empresa Jasplast realice este proceso de socialización para evitar constante rotación de personal y renunciaciones, lo que genera pérdida de tiempo y dinero.

8.7 RESUMEN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN JASPLAST

De acuerdo con el diagnóstico de la gestión de recursos humanos de Jasplast, vemos que la empresa no ha definido bien los procesos de selección, contratación, inducción, y todo lo relacionado con el desarrollo de personal y comunicaciones corporativas.

De acuerdo a lo anterior, es importante que la empresa Jasplast se preocupe más en el área de recursos humanos ya que es una ventaja bastante competitiva, pues las funciones de los empleados son esenciales para la productividad y la innovación de la organización.

En este mismo contexto, es primordial que la empresa Jasplast, fijen objetivos, y desarrollen planes genéricos para alcanzarlos, evitando constante rotación de personal, dinero y tiempo

El análisis DOFA como lo afirma, Heinz Weihrich, es la herramienta de análisis estratégico que permite analizar la situación competitiva de una organización. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre “amenazas y oportunidades” externas, con las “debilidades y fortalezas” internas de una organización.

De acuerdo a lo anterior, se presenta un análisis tanto interno como externo enfocado en el área de recursos humanos de la empresa Jasplast, para determinar si está capacitada para desempeñarse en su medio.

Tabla1.ANALISIS DOFA DE RECURSOS HUMANOS

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPRTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El personal administrativo posee gran experiencia. • Hay poco rotación de personal a nivel administrativo. • El personal en área administrativa es calificada. • Eficiencia en la administración de recursos financieros y económicos de la empresa Jasplast para suplir con la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden comunicar más frecuentemente las descripciones de cada cargo con las que cuenta la empresa Jasplast. • Realizar análisis de puestos y cargas laborales • Establecer programas de capacitación en todas las áreas. • Mejoramiento del clima organizacional. • Aprovechar los beneficios ofrecidos por la Caja de Compensación y la ARP para realizar actividades de bienestar
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El procedimiento de selección y contratación establecido no se cumple a cabalidad. • No se realiza evaluación del desempeño a los funcionarios • El personal en área operativo es semicalificado. • Se carece de una planeación integral sobre capacitación y desarrollo personal. • Alta rotación de personal en el área operativo. • Existe poca cohesión entre el personal operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal no calificado debido a la informalidad del proceso de selección. • Poco conocimiento sobre la percepción de los empleados acerca del ambiente de trabajo, debido a la falta de la evaluación de desempeño • Deslealtad de la empresa por parte de los empleados.

9. PLANTEAMIENTO DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE JASPLAST.

Para llevar a cabo los siguientes procesos es necesario tener la información de las descripciones de los puestos, los cuales se presentan a continuación:

Descripción de cargo. La descripción de cargo es un procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.⁴⁷

Acorde con el planteamiento anterior, se presenta a continuación la propuesta de la descripción de los cargos en la empresa Jasplast:

Tabla 2. Descripción de cargo

Identificación del cargo: GERENTE GENERAL

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Título del puesto: Gerente general.
Dirección General: Desarrollo Organizacional.
Puesto al que reporta: .

1. PROPOSITOS DEL PUESTO:

- ✓ Asegurar y controlar el desarrollo permanente de la calidad de los productos para ofrecer un mejor servicio a sus clientes.
- ✓ Desarrollar un procedimiento que garantice el óptimo desempeño de cada uno de los empleados dentro de la compañía Jasplast.
- ✓ Cumplir con objetivos de la empresa a corto y largo plazo para los próximos años.
- ✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de la compañía Jasplast.
- ✓ Controlar el área de gestión de recursos humanos en cuanto a la vinculación, desarrollo y retención del personal de la empresa.

2. FINALIDADES DEL PUESTO:

- ✓ Capacitar al personal en todo lo referente a la Administración de Recursos Humanos mediante reuniones, pláticas y sensibilización para cumplir con los

⁴⁷ DESSLER Gary. Administración de recursos humanos, 11 ed. Pentrice Hall 2009 127 p.

objetivos de la empresa.

- ✓ Realizar el diagnóstico de clima organizacional en las Dependencias del Poder Ejecutivo a través de encuestas al personal para conocer el ambiente laboral y elaborar un plan de acción para en su caso mejorarlo.
- ✓ Participar constantemente en el desarrollo permanente e implementación de nuevos procedimientos para la actualización y aplicación de nuevas tecnologías que beneficie el trabajo del personal de la empresa con la finalidad de aumentar la motivación de estos y la satisfacción de los clientes.

3. PERFIL DEL PUESTO:

Escolaridad mínima: Licenciatura en Administración, Ingeniería Industrial o carrera a fin.

Conocimientos requeridos: Conocimientos en Administración de RRHH.
Principios de administración.
Desarrollo Organizacional.
Técnicas Estadísticas

Formación del puesto: Manejo de Office.
(Idiomas-Paquetería)

Habilidades Específicas: Toma de decisiones.
Liderazgo.
Buena Comunicación.
Manejo de personal.
Capacidad de análisis.
Seguimiento de información.

4. EXPERIENCIA EN EL PUESTO

<u>Cargo</u>	<u>Años de Experiencia</u>
✓ Administración Pública	2

Edad: De 25 a 45 años
Sexo: Indistinto
Estado Civil: Indistinto

5. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:

- ✓ Supervisar y dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas de los

procesos implementados dentro de la compañía.

- ✓ Capacitar al personal en los procesos referentes a la Administración Recursos Humanos
- ✓ Realizar diagnóstico de clima Organizacional en las Dependencias del Poder Ejecutivo.

6. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ✓ Operación del sistema administrativo de gestión humana
- ✓ Administración de la Capacitación
- ✓ Desarrollo de estudios de evaluación

Ver organigrama pág. 40

Revisó: Coordinación Administrativa	Aprobó: Coordinación Administrativa (Encargado de RR.HH)	Autorizó: Gerente Jasplast
--	---	---------------------------------------

Identificación del cargo: CONTADORA

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Título del puesto: Contadora
Dirección General: Contabilidad
Puesto al que reporta: Gerente General.

1. PROPOSITOS DEL PUESTO:

- ✓ Coordinar y controlar el desarrollo de las actividades contables con otras unidades de la dependencia para visualizar el cumplimiento de las metas.
- ✓ Elaborar informes contables sobre inversiones, operaciones, ingresos, egresos y compromisos presupuestales, donde se puedan consolidar y garantice que la empresa esta realizando un óptimo uso de sus recursos.
- ✓ Analizar balances y efectuar liquidaciones de ejercicios presupuestales, para cumplir con los objetivos de la empresa a corto y largo plazo para los próximos años.
- ✓ Formular normas y procedimientos contables, con el fin de llevar un control dentro del área de contabilidad para tomar decisiones que beneficien a Jasplast.

- ✓ Organizar y supervisar el proceso de control patrimonial y/o sistemas de pagos y participar en las transferencias de partidas presupuestales.
- ✓ Ejecutar el sistema contable establecido en la entidad.

2. PERFIL DEL PUESTO:

Escolaridad mínima: Contaduría Pública y/o Administración de empresas.

Conocimientos requeridos: Contabilidad Pública
Contabilidad Administrativa
Principios de administración.
Desarrollo Organizacional.
Técnicas Estadísticas

Formación del puesto: Manejo de Office.
Softwar Contable(CG1)
(Idiomas-Paquetería)

Habilidades Específicas: Capacidad de análisis.
Buena Comunicación.
Seguimiento de información.
Toma de decisiones

3. EXPERIENCIA EN EL PUESTO

Cargo	Años de Experiencia
✓ Contador Público	3

Edad: De 25 a 45 años
Sexo: Indistinto
Estado Civil: Indistinto

4. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:

- ✓ Supervisar y dar seguimiento para tomar decisiones en acciones correctivas donde se vea afectada la empresa desde la parte contabl.
- ✓ Dirigir el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable.
- ✓ Realizar diagnósticos y elaborar análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes con el fin de que se puedan tomar decisiones

acertadas.

5. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ✓ Operación del sistema de software contable
- ✓ Administración de la Capacitación de recursos humanos.
- ✓ Desarrollo de estudios de evaluación.

Ver organigrama pág. 40

Revisó: Coordinación Administrativa	Aprobó: Coordinación Administrativa (Encargado de RR.HH)	Autorizó: Presidente Jasplast
--	---	--

Identificación del cargo: COORDINADOR ADMINISTRATIVO

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Título del puesto: Administración de empresas
Dirección General: Administrador.
Puesto al que reporta: Gerente general

1. PROPOSITOS DEL PUESTO:

- ✓ Supervisar la elaboración de informes contables por parte de la contadora y su entrega a la gerencia.
- ✓ Informar al gerente de manera especial sobre el ejercicio del presupuesto.
- ✓ Realizar el pago de nómina, el buen uso de la información que se derive de ella.
- ✓ Apoyar el área de gestión de recursos humanos en cuanto la vinculación, desarrollo y retención.

✓ **2. PERFIL DEL PUESTO:**

Escolaridad mínima: Licenciatura en Administración, o carrera a fin.

Conocimientos requeridos: Conocimientos en Administración de RRHH.
Principios de administración.

	Desarrollo Organizacional. Técnicas Estadísticas	
Formación del puesto:	Manejo de Office. (Idiomas-Paquetería)	
Habilidades Específicas:	Toma de decisiones. Liderazgo. Buena Comunicación. Manejo de personal. Capacidad de análisis. Seguimiento de información.	
<u>3. EXPERIENCIA EN EL PUESTO</u>		
	<u>Cargo</u>	<u>Años de Experiencia</u>
	✓ Administrador	2
Edad:	De 20 a 45 años	
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Indistinto	
<u>4. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:</u>		
✓ Supervisar y dar seguimiento para tomar decisiones en acciones correctivas donde se vea afectada la empresa desde la parte contable.		
✓ Dirigir el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable.		
✓ Realizar diagnósticos y elaborar análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas.		
✓ <u>COMPETENCIAS</u>		<u>REQUERIDAS:</u>
Operación del sistema de software contables		
✓ Administración de la Capacitación de recursos humanos.		
✓ Desarrollo de estudios de evaluación		
Ver organigrama pág. 40		
Revisó: Coordinación Administrativa	Aprobó: Coordinación Administrativa (Encargado de RR.HH)	Autorizó: Presidente Jasplast
Identificación del cargo: SECRETARIA		
<u>DATOS GENERALES DEL PUESTO:</u>		

Título del puesto: Secretariado comercial
Dirección General: Secretaria.
Puesto al que reporta: Gerente general

1.PROPOSITOS DEL PUESTO:

- ✓ Apoyar a la Gerencia en todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa.

2. PERFIL DEL PUESTO:

Escolaridad mínima: secretariado, o carrera a fin.

Conocimientos requeridos. Experiencia en procesador de textos, dominio del inglés, eximia dactilografía, capaz de administrar minuciosamente la agenda personal y profesional de un ejecutivo.

Formación del puesto: Manejo de Office.
(Idiomas-Paquetería)

Habilidades Específicas: Toma de decisiones.
Liderazgo.
Buena Comunicación.
Manejo de personal.
Capacidad de análisis.
Seguimiento de información

✓ 3. EXPERIENCIA EN EL PUESTO

Cargo	Años de Experiencia
✓ Secretaria	2

Edad: De 20 a 45 años
Sexo: Indistinto
Estado Civil: Indistinto

4.RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:

- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos
- ✓ Vigilar el adecuado cumplimiento de los criterios emitidos por el gerente que permitan la coordinación con el resto de la organización.
- ✓ Establecer los mecanismos de coordinación que permitan la adecuada

administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados.

5.COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ✓ Firmeza y seguridad en las relaciones interpersonales
- ✓ Desarrollo de estudios de evaluación

Revisó: Coordinación Administrativa	Aprobó: Coordinación Administrativa (Encargado de RR.HH	Autorizó: Presidente Jasplast
--	--	--

Ver organigrama pág. 40

Identificación del cargo: OPERARIO DE EXTRUSIÓN

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Título del puesto: Técnico en Extrusión.
Dirección General: operario de extrusión.
Puesto al que reporta: Gerente general

1.PROPOSITOS DEL PUESTO:

- ✓ Convertir la materia prima en bolsa con la mayor calidad y pulidez.

2. PERFIL DEL PUESTO:

Escolaridad mínima: Técnico en Extrusión.

Formación del puesto: Manejo de maquinaria especializada para el proceso de extrusión

Habilidades Específicas: Toma de decisiones.
Liderazgo.
Buena Comunicación.

✓ **3. EXPERIENCIA EN EL PUESTO**

<u>Cargo</u>	<u>Años de Experiencia</u>
✓ Técnico en extrusión	2

Edad: De 20 a 45 años

Sexo: Indistinto
Estado Civil: Indistinto

4.RESponsabilidad del Puesto:

- ✓ Transformar la materia prima en bolsa con todo el proceso que se requiera, ya sea polietileno de alta, de baja densidad, o polipropileno, para su respectivo sellado o precorte.

5.COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ✓ Agilidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Pulidez
- ✓ Pulcritud
- ✓ conocimientos prácticos de eléctrica, hidráulica y neumática, herramientas de medición

Revisó:
**Coordinación
Administrativa**

Aprobó:
**Coordinación
Administrativa
(Encargado de RR.HH)**

Autorizó:
Presidente Jasplast

Ver organigrama pág. 40

Identificación del cargo: OPERARIO DE DISEÑO

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Título del puesto: Técnico en diseño.
Dirección General: Operario de extrusión.
Puesto al que reporta: Gerente general

1.PROPOSITOS DEL PUESTO:

- ✓ Creatividad e imagen en el diseño de las bolsas con una calidad impecable.

2. PERFIL DEL PUESTO:

Escolaridad mínima: Técnico en diseño.

Formación del puesto: creatividad en el diseño de las bolsas con una excelente calidad

Habilidades Específicas: Toma de decisiones.
Liderazgo.
Buena Comunicación.

✓ 3. EXPERIENCIA EN EL PUESTO

Cargo	Años de Experiencia
✓ Técnico en diseño	2

Edad: De 20 a 45 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

4. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:

- ✓ cumplir con todas las expectativas del cliente en cuanto a su diseño, brindando calidad y pulidez en cada producción.

5. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ✓ Agilidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Pulidez
- ✓ Pulcritud

Ver organigrama pág. 40

Revisó: Coordinación Administrativa	Aprobó: Coordinación Administrativa (Encargado de RR.HH)	Autorizó: Presidente Jasplast
--	---	--

Identificación del cargo: OPERARIO DE IMPRESION

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Título del puesto: Técnico en impresión.
Dirección General: operario de impresión.
Puesto al que reporta: Gerente general

1.PROPOSITOS DEL PUESTO:

- ✓ imprimir la bolsa, destacando la imagen, con la calidad del color en cada producción

2. PERFIL DEL PUESTO:

Escolaridad mínima: Técnico en impresión.

Formación del puesto: Manejo de maquinaria especializada en impresión

Habilidades Específicas: Toma de decisiones.
Liderazgo.
Buena Comunicación.

3. EXPERIENCIA EN EL PUESTO

<u>Cargo</u>	<u>Años de Experiencia</u>
✓ Técnico en impresión	2

Edad: De 20 a 45 años
Sexo: Indistinto
Estado Civil: Indistinto

4.RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:

- ✓ imprimir la bolsa, ofreciendo la mejor calidad en cuanto a color e imagen, y en un menor tiempo posible, satisfaciendo al cliente en cada momento.

5.COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ✓ Agilidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Pulidez
- ✓ Pulcritud

Ver organigrama pág. 40

Identificación del cargo: OPERARIO DE PRECORTE

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Título del puesto: Técnico en precorte.
Dirección General: operario de precorte.
Puesto al que reporta: Gerente general

1.PROPOSITOS DEL PUESTO:

- ✓ Proporciones justas a su medida de trabajo

2. PERFIL DEL PUESTO:

Escolaridad mínima: Técnico en sellado.

Formación del puesto: Manejo de maquinaria especializada en precorte.

Habilidades Específicas: Toma de decisiones.
Liderazgo.
Buena comunicación.

✓ **3. EXPERIENCIA EN EL PUESTO**

<u>Cargo</u>	<u>Años de Experiencia</u>
✓ Técnico en precorte	2

Edad: De 20 a 45 años
Sexo: Indistinto
Estado Civil: Indistinto

4.RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:

- ✓ En esta parte del proceso, se realiza un corte a la bolsa en forma tubular, identificando la medida final en el ancho, sentido, tensión de corte y diámetro exacto;

5.COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ✓ Agilidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Pulidez
- ✓ Pulcritud

Revisó: Coordinación Administrativa	Aprobó: Coordinación Administrativa (Encargado de RR.HH)	Autorizó: Presidente Jasplast
---	---	---

Identificación del cargo: OPERARIO DE SELLADO

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Título del puesto: Técnico en sellado.
Dirección General: operario de sellado.
Puesto al que reporta: Gerente general

1.PROPOSITOS DEL PUESTO:

- ✓ sellar con exactitud y precisión las bolsas de polietileno de alta, baja densidad y polipropileno

2. PERFIL DEL PUESTO:

Escolaridad mínima: Técnico en sellado.

Formación del puesto: Manejo de maquinaria especializada en sellado.

Habilidades Específicas: Toma de decisiones.
Liderazgo.
Buena Comunicación.

✓ 3. EXPERIENCIA EN EL PUESTO

Cargo	Años de Experiencia
✓ Técnico en sellado	2

Edad: De 20 a 45 años
Sexo: Indistinto
Estado Civil: Indistinto

4.RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:

- ✓ sellar la bolsa, garantizando que el producto será entregado, según los requerimientos, tanto en cantidad como en calidad

5.COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ✓ Agilidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Pulidez
- ✓ Pulcritud

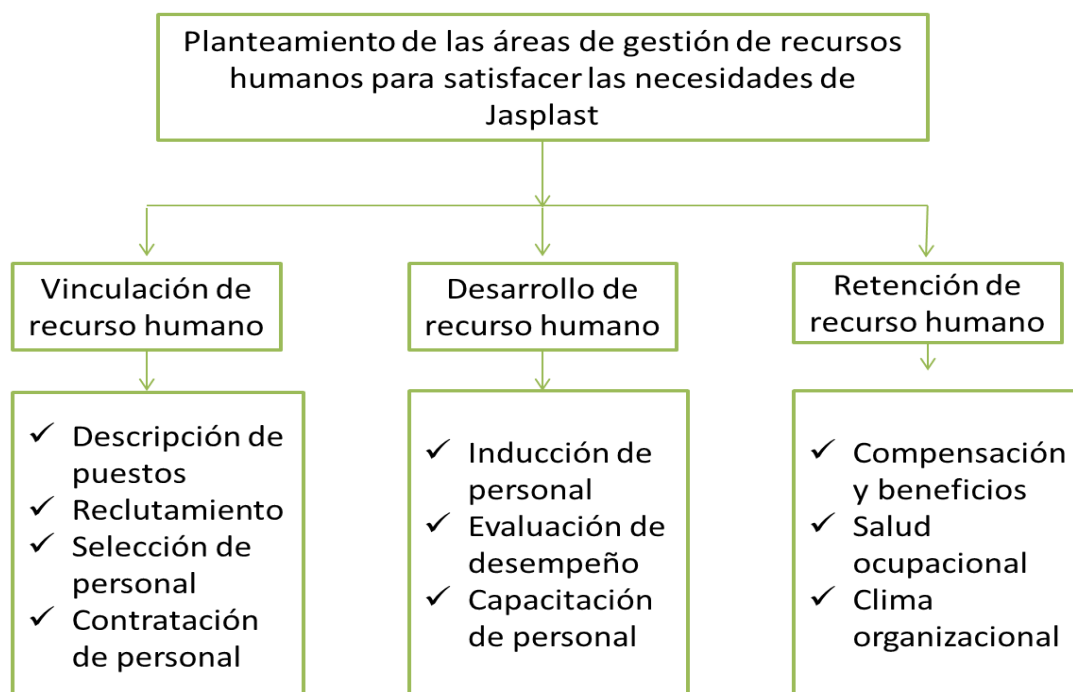
Revisó: Coordinación Administrativa	Aprobó: Coordinación Administrativa (Encargado de RR.HH	Autorizó: Presidente Jasplast
--	--	--

PROCESOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE JASPLAST

La administración de recursos humanos, es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de la administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.⁴⁸

Dentro de este mismo contexto, para la estructuración del área de Recursos Humanos en la empresa Jasplast se plantean tres procesos, que estos a su vez se dividen en subprocesos, como se muestra a continuación:

Figura 7. Planteamiento de las áreas de gestión de recursos humanos



⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano 3 ed. McGraw-Hill 2009. 8 p.

9.1 VINCULACIÓN DE PERSONAL.

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas, las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias, se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias, sin embargo para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas la localicen y puedan iniciar una relación.⁴⁹

Dentro de este proceso de vinculación se encuentran los siguientes subprocesos:

9.1.1 Reclutamiento.

Objetivo: Atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización.

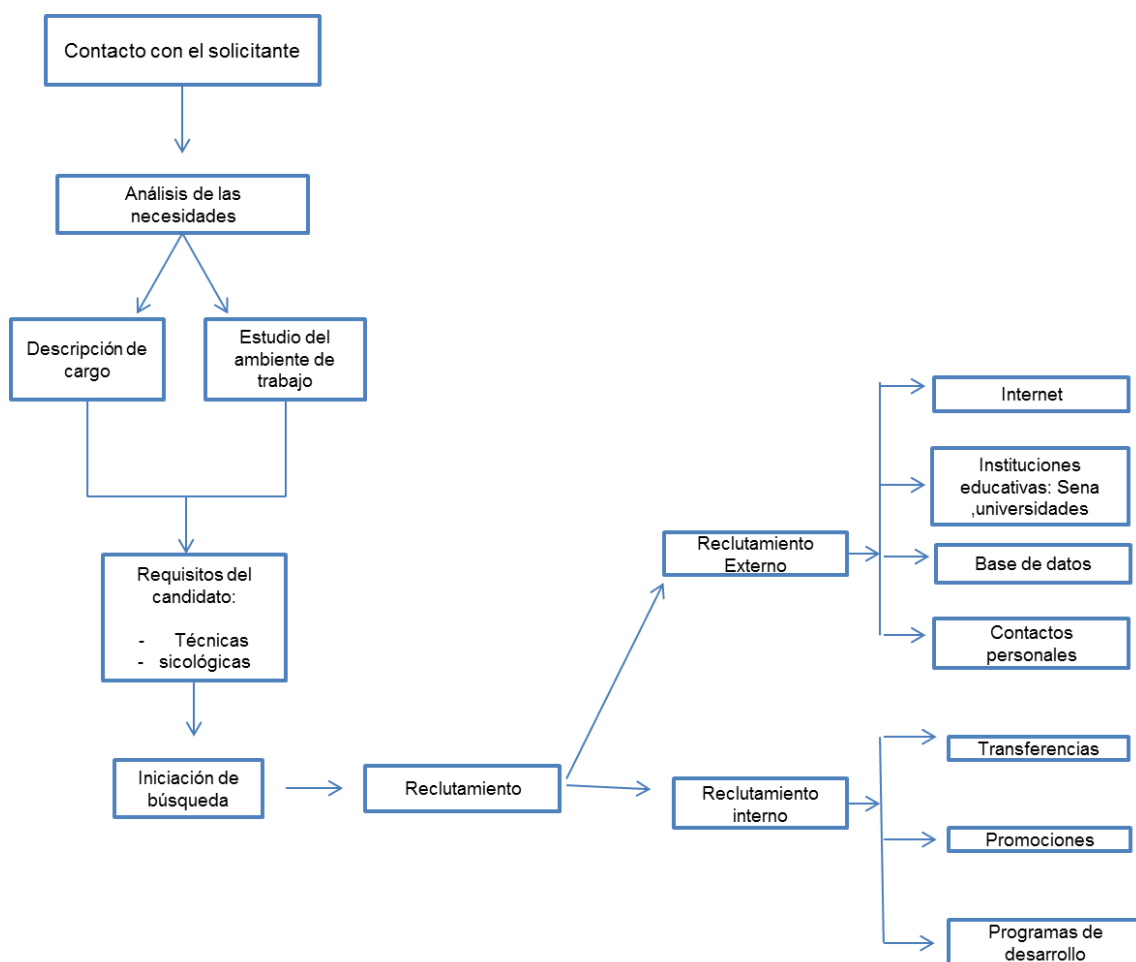
Se pretende realizar un reclutamiento interno, donde se intenta cubrir la vacante con personal de la propia empresa y puede ser a través de transferencias, promociones o programas de desarrollo.

Se propone igualmente el reclutamiento externo y se puede llevar a cabo a través de: base de datos de la empresa, contactos personales o recomendaciones de empleados, instituciones educativas (SENA, universidades), anuncios a través de los medios e internet.

Como lo muestra en el siguiente esquema:

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano 3 ed. McGraw-Hill 2009 106 p.

Figura 8. Reclutamiento



9.1.2 Selección de personal. En este proceso, el área de recursos humanos brindará soporte para la escogencia del candidato potencialmente más calificado, y que cumpla con todas las expectativas y requisitos de la empresa, además el jefe inmediato será el encargado de esta función.

Objetivo: realizar el proceso de selección de personal, a través de entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de conocer el comportamiento del candidato y así concluir a la decisión final.

De acuerdo a lo anterior, en esta etapa es fundamental que la empresa, pueda seguir los siguientes pasos como:

- ✓ Realizar una entrevista tanto individual, como grupal, con la persona encargada de recursos humanos, que es el coordinador administrativo y el gerente general de la empresa Jasplast para tener una decisión final.
- ✓ Para la entrevista es necesario que la persona encargada de recursos humanos estructure o prepare una entrevista con su respectivo formulario de preguntas para los candidatos, las preguntas deberán ser mixtas, es decir dirigidas y abiertas para que el entrevistador guíe y estimule al hablar al candidato.

✓ Es importante que en la entrevista se formulen preguntas sobre:

- ✓ Historia laboral
- ✓ Historia familiar
- ✓ Vida social y académica

Además, se pretende las técnicas de selección como :

- ✓ Pruebas técnicas
- ✓ Pruebas sicotécnicas
- ✓ Exámenes médicos
- ✓ Pruebas sobre el cargo, muestras de trabajo o simulaciones

Dentro de este mismo contexto, se llevará a cabo una evaluación de la entrevista para la clasificación de los candidatos y así mismo mejorar la toma de decisiones.

Además se pretende realizar una verificación de antecedentes, es fundamental que la empresa Jasplast realice una verificación, confrontación y análisis de la información suministrada de cada candidato, con el objetivo de evaluar el nivel de confiabilidad y lealtad que la empresa pueda esperar de cada uno de ellos.

Para este proceso se tomará en cuenta:

Primero: Verificación de antecedentes judiciales ante las diferentes entidades del estado como:

- ✓ Policía
- ✓ Ejército
- ✓ Das

- ✓ Procuraduría
- ✓ Contraloría
- ✓ Lista Clinton
- ✓ Segundo: verificación de documentos:
- ✓ Cedula de ciudadanía
- ✓ Certificado judicial
- ✓ Certificados académicos
- ✓ Certificados laborales
- ✓ Licencia de conducción.
- ✓ Tarjeta profesional.

Tercero verificación económica y crediticia:

- ✓ Cifin
- ✓ Data crédito
- ✓ Oficina de tránsito

Después de realizar las verificaciones, si es el caso se pretende realizar una visita domiciliaria, con el fin de verificar los datos de la hoja de vida, no solo su experiencia profesional, sino también su vida personal, familiar y social.

Por último, se realizará la selección final, teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Adecuación al perfil del puesto
- ✓ Cumplimiento de competencias
- ✓ Potencial de candidato
- ✓ Acuerdo con condiciones objetivas al puesto.⁵⁰

Además se pretende realizar una carpeta de cada empleado con todos los procesos realizados, como: la hoja de vida, pruebas, la evaluación, la entrevista, y verificaciones de antecedentes.

De acuerdo a lo anterior, se pretende realizar el siguiente formato:

⁵⁰ AGUILAR JOYAS, Juan Carlos. Notas de clase de Gestión Humana, Universidad Autónoma de Occidente

Tabla 3. Evaluación en entrevista

Evaluación de la entrevista




Cargo Aplicado:	
Nombres y Apellidos:	
Profesión/ Ocupación:	
Años de Experiencia Laboral:	
Estudios Adicionales:	
Defina la calificación mínima para aprobar la entrevista	3
Cualidades Evaluadas	De 1 a 5
Posee las competencias adecuadas para el trabajo	
Se expresa de manera clara y coherente con una secuencia clara y lógica	
Demuestra poder de convencimiento	
Demuestra contar con iniciativa y energía para mantener un alto nivel de actividad y productividad.	
Inspira liderazgo individual hacia el logro de metas colectivas	
Mantiene contacto visual con el entrevistador	
Su presentación personal es adecuada	
Demuestra interés y respeto por la gente	
Demuestra creatividad y espíritu emprendedor	
Demuestra que puede solucionar problemas bajo presión	
Demuestra tener energía positiva y control emocional	
Tiene interés por actualizarse y ser innovador	
Agregue otras cualidades	
	PROMEDIO

Fuente: adaptado de gestiónhumana.com

Tabla 4. Perfil del cargo

Perfil del cargo



CARGO APLICADO			
Nombres y apellidos			
Profesión / ocupación			
Años de experiencia laboral			
Estudios adicionales			
Documentación recibida	Hoja de vida Verificación de hoja de vida Validación de referencias Pruebas técnicas Pruebas sicotécnicas Entrevista 1 Entrevista 2	Completa 	incompleta
Entrevistas programadas con :			
Comentarios adicionales			
Elaboró:			

Fuente: adaptado de gestiónhumana.com

Figura 9: Selección de personal



9.1.3 Contratación de personal

Objetivo: realizar el proceso de contratación, identificando los derechos e intereses entre la empresa y el trabajador.

Se propone para la empresa Jasplast, que el encargado de recursos humanos realice un formulario de contratación donde tenga en cuenta las siguientes pautas:

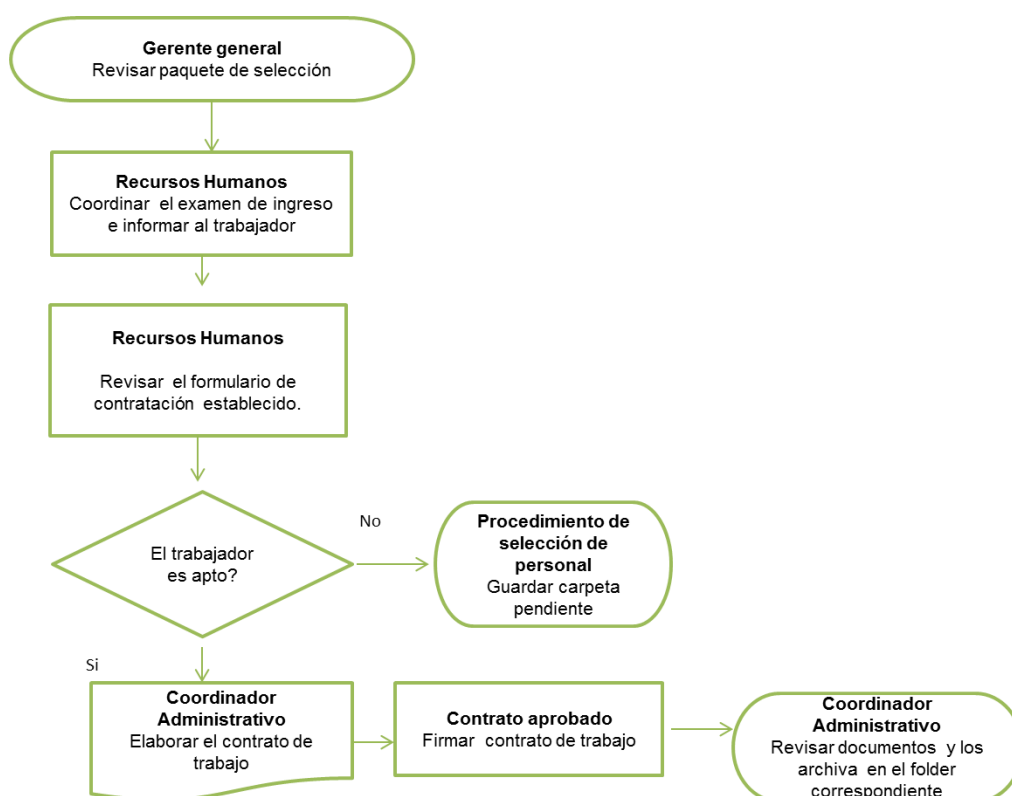
- ✓ Identificar el tipo de contrato: termino de contrato por tiempo indefinido, definido, por temporada, prestación de servicios y pasantías.
- ✓ Objetivos y funciones.
- ✓ Responsabilidad del contratista
- ✓ Honorarios o salario
- ✓ Derechos y obligaciones
- ✓ Causas de despido.

Dentro de este mismo contexto, todos estos documentos, junto con el contrato de trabajo firmado por el gerente de la empresa y el empleado, deberán estar archivados en la carpeta de empleado, si el empleado no cumple con toda la documentación completa, como por ejemplo el diploma de grado u otro documento, la carpeta se debe guardar en los pendientes, pero si el empleado cumple con toda la documentación requerida, la carpeta se guardará en un sito establecido dentro de la empresa, en este caso el coordinador administrativo prepara el contrato de trabajo.

La responsabilidad del proceso de contratación no es de una única persona, sino que debemos contar con⁵¹:

- Asesores legales para adecuar el proceso a la normativa laboral vigente.
- El personal de línea, por ser los que están más estrechamente familiarizados con los puestos de trabajo y los que trabajarán con los candidatos seleccionados.
- Incluso se puede externalizar parte del proceso recurriendo a consultoras de recursos humanos, empresas de trabajo temporal.

Figura 10: Contratación de personal



⁵¹ OLALLA FOSSAS, Marta, Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor

9.2 DESARROLLO DE PERSONAL

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas, y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.⁵²

Dentro del proceso de desarrollo de personal se encuentran:

9.2.1 Inducción de personal

Objetivo: Todo nuevo trabajador debe recibir inducción por parte del área de Recursos Humanos con el fin de dar información de la empresa a cada uno de los candidatos y así mismo para que ellos se sientan motivados a la hora de laborar en ella.

En este proceso de inducción, se propone que Jasplast motive al empleado, de la siguiente manera:

- ✓ El empleado debe sentirse bien recibido a la empresa Jasplast. Conocer los antecedentes de la empresa (historia), y como está actualmente.
- ✓ El empleado debe conocer la manera como la empresa Jasplast actúa y hace las cosas.

Además, en esta etapa es fundamental iniciar con un proceso de inducción en donde se le muestre al nuevo colaborador la información básica de ese puesto de trabajo y presentación en la empresa. La inducción se puede desarrollar de la siguiente manera⁵³:

⁵² Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición. McGraw-Hill 2009 P. 366

⁵³ Aguilar Joyas, Juan Carlos. Notas de clase de Gestión Humana, Universidad Autónoma de Occidente

✓ **INFORMACIÓN LABORAL Y SOCIAL:** Dando a conocer por qué se realiza el trabajo, cómo se relaciona con otros trabajos, estándares de desempeño e indicadores.

✓ **INFORMACIÓN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA:** Historia, políticas de negocios, productos, servicios, clientes, estructura y operaciones, comunicaciones, reglas y programas de seguridad.

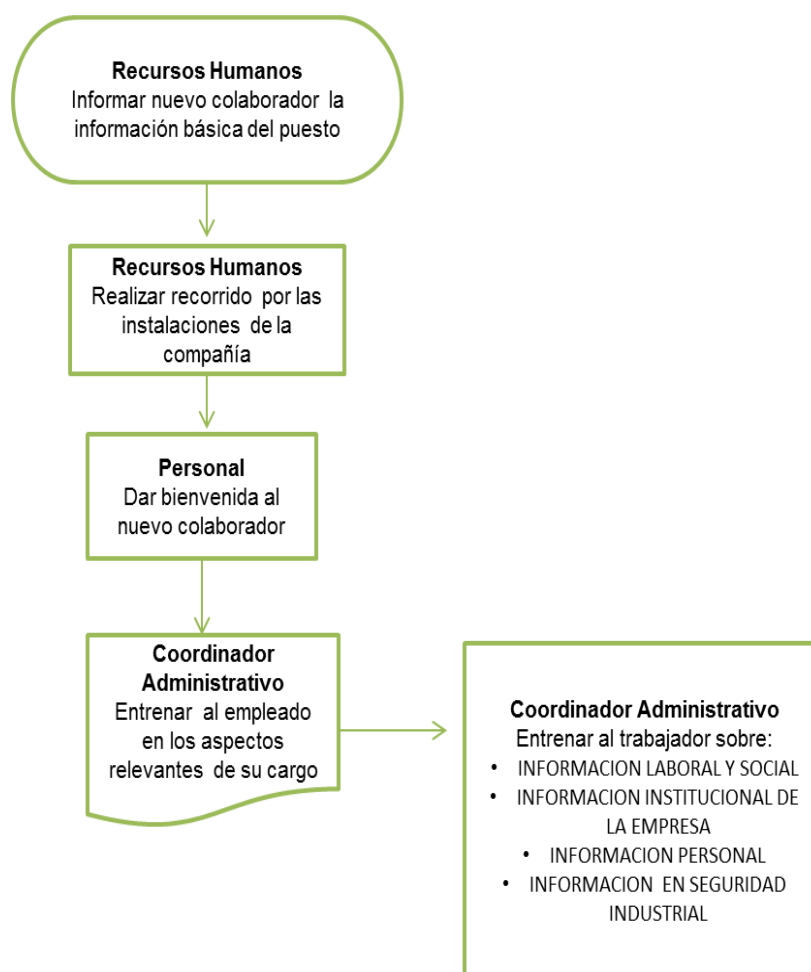
✓ **INFORMACIÓN PERSONAL:** Horarios y jornadas de trabajo, vacaciones, remuneración, oportunidades y condiciones especiales, beneficios y servicios sociales a trabajadores, reglamentos de trabajo, convenios.

✓ **INFORMACIÓN EN SEGURIDAD INDUSTRIAL:** La Seguridad Industrial en la empresa, reglamentos de seguridad industrial, programas de salud ocupacional, comité paritario (COPASO) riesgos a los que está expuesto el trabajador, brigada de seguridad, programas de capacitación en salud ocupacional.

Además se pretende realizar los siguientes puntos para la inducción de los empleados:

- Carta de bienvenida con la historia de la empresa
- Mapa de las instalaciones
- Identificaciones, llaves y password
- Organigrama actual
- Números de teléfono, direcciones de e-mail y localización del personal importante
- Copia de las metas y descripciones del puesto
- Lista de los términos únicos de la industria, la empresa y el puesto
- Procedimientos de seguridad e higiene industrial
- Copia del manual de políticas que incluyan horario de oficina y reglas para el uso del teléfono y del e-mail
- Lista de los beneficios del empleado

Figura 11: Inducción de personal



9.2.2 Evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño va a aportar información valiosa para tomar decisiones relativas a formación (detección de necesidades de formación, diseño de acciones específicas en función de las carencias observadas), reclutamiento y selección (relación entre fuentes determinadas de reclutamiento o técnicas de selección y el desempeño de los empleados), desarrollo de carreras (identificación de empleados con alto potencial), retribución (fijación de incentivos).⁵⁴

Objetivo: Asegurar que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa.

⁵⁴ Fossas Marta. Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL (2007) 421-448 / ISSN: 1133-3677

Para el desarrollo de este proceso, es necesario que la empresa Jasplast adopte los siguientes pasos en el proceso de evaluación⁵⁵

- Establecimiento de los estándares de desempeño con los empleados
- Metas mutuamente establecidas.
- Medición del desempeño real.
- Comparación del desempeño real con los estándares.
- Platica de la evaluación con el empleado.
- Si es necesario, iniciar la acción correctiva.

Dentro de este mismo contexto, para que la evaluación de los empleados sea eficaz es importante tener en cuenta:

✓ **Preparar con anticipación y programar la evaluación:** antes de reunirse con los empleados, se deben realizar algunas actividades preliminares. Por lo menos debe revisar descripciones de los puestos de trabajo, las metas que se hayan establecido para el periodo considerado y los datos existentes sobre el empleado.

✓ **Crear un ambiente de apoyo que tranquilice a los empleados:** las evaluaciones del desempeño provocan varias emociones, de tal manera que se deben realizar todos los esfuerzos para lograr que los empleados se sientan cómodos durante la reunión.

✓ **Describir el propósito de la evaluación de los empleados:** asegúrese de que los empleados conozcan con precisión para qué se utilizará la evaluación.

✓ **Hacer que el empleado participe en la discusión sobre la evaluación, incluyendo la autoevaluación:** Las evaluaciones de desempeño no deben constituir un evento de comunicación de un solo sentido. Al contrario, debe darles a los empleados una amplia oportunidad para comentar su desempeño y para añadir sus propios datos y percepciones sobre el trabajo.

✓ **Centrar el diálogo en las conductas de trabajo, no en los empleados:** una manera de crear dificultades emocionales consiste en atacar a los empleados. Para evitarlo, se debe mantener el diálogo en las conductas que se han observado.

⁵⁵ DE CENZO, Robbins. Administración de Recursos Humanos. Edit. Limusa Wiley.. 293. 2005 p.

✓ **Apoyar su evaluación con ejemplos específicos:** las conductas de trabajo específicas le ayudan a los empleados a aclarar los problemas que se plantea. En lugar de decir que algo estuvo mal, sus explicaciones deben ser lo más específicas que sea posible.

✓ **Proporcionar retroalimentación positiva y negativa:** las evaluaciones del desempeño no necesariamente tienen que ser negativas por completo. Aunque existe la idea de que este proceso se centra en los aspectos negativos, también se debe utilizar para facilitar y reconocer el buen desempeño. La retroalimentación tanto positiva como negativa, le ayuda a los empleados comprender mejor su desempeño.

✓ **Generar un plan de desarrollo:** gran parte de la evaluación del desempeño gira alrededor de la retroalimentación y la documentación. Sin embargo es necesario otro elemento importante. Allí donde se estimula el desarrollo, se debe elaborar un plan en el que se describa lo que se hará y para cuándo, como supervisor, asume para ayudar en el mejoramiento que se intenta lograr.⁵⁶

De igual manera el método a utilizar es el de escalas gráficas, la cual es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación, y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. Los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.⁵⁷

Se pretende tomar el siguiente esquema:

⁵⁶ De Cenzo, Robbins. Administración de Recursos Humanos. Edit. Limusa Wiley. Pág. 291. 2005

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición. McGraw-Hill 2009 P. 253


Nombre del empleado	cargo
Departamento	Jefe inmediato
Fecha	Fecha de la última evaluación
Instrucciones: Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente, califique del 1 al 5, con el fin de determinar la utilidad del empleado y la empresa. Dónde : 1 deficiente 2 insuficiente 3 aceptable 4 sobresaliente 5 excelente	

Tabla5. Evaluación de Desempeño

puntuación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	observaciones
Conocimiento del trabajo: Conocimiento del empleado, en cuanto su educación y experiencia	Bien informado sobre todos los aspectos de su trabajo					Conocimiento suficiente para cumplir con sus obligaciones					Necesita bastante ayuda					Conocimiento insuficiente					
puntuación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	observaciones
Cantidad de trabajo: Volumen de trabajo producido en condiciones normales	Trabajador veloz					Produce buen volumen					Volumen de trabajo inferior					Trabajador muy lento					
puntuación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	observaciones
Calidad de trabajo: Calidad y seguridad en los resultados	No comete errores, muy exacto					Aceptable , no comete casi errores					A menudo su trabajo es inaceptable					Comete muchos errores y rechazos					
puntuación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	observaciones
Iniciativa: capacidad del trabajador de desarrollar nuevas ideas y tareas	Iniciativa frecuente, ahorra tiempo y dinero.					Muy emprendedor					Rara vez muestra iniciativa					Necesita asesoría constante					

Con base a la evaluación realizada por usted, conteste la siguiente pregunta:

¿Qué aportaciones ha hecho el empleado a la empresa?

¿En qué aspectos cree usted que deba mejorar el empleado?

9.2.3 Capacitación de personal

Objetivo: Enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

Dentro este proceso, la empresa Jasplast puede seguir lo siguientes pasos:

- Fijar objetivos de la capacitación (observables y medibles)
- Realizar encuestas para identificar las necesidades de la capacitación.
- Medir la reacción de aprendizaje, conducta y resultados.

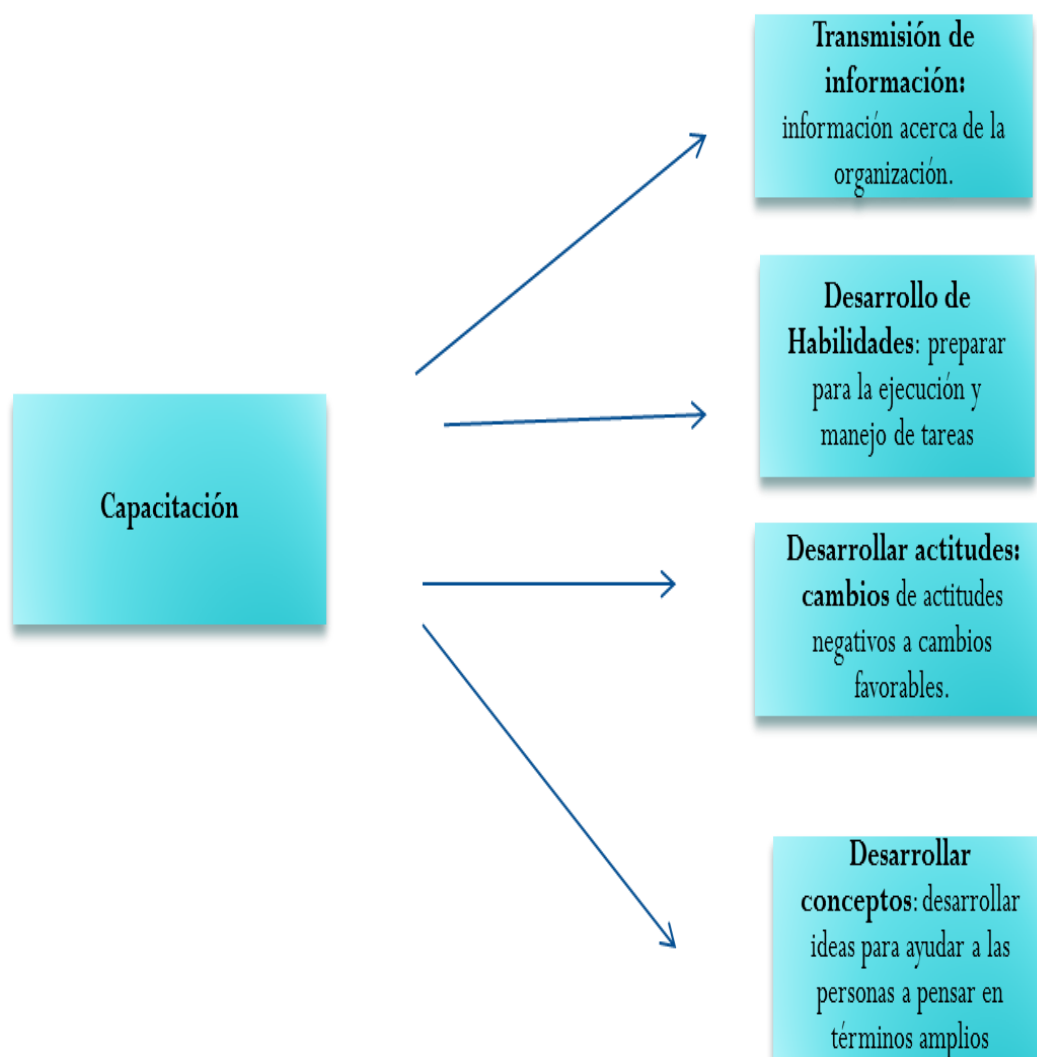
Se pretende realizar cinco pasos de capacitación y desarrollo:

1. Primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios, y actividades.
3. La validación, en la cual se eliminan los defectos del programa y este se presenta a un reducido publico representativo.
4. Implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. La evaluación, en el cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.⁵⁸

Además, es importante que la empresa Jasplast realice anualmente un programa de capacitación para todos los procesos funcionales de la empresa, por medio de conferencias, o capacitación basada en medios audiovisuales.

⁵⁸ Dessler, Gary. Administración de Personal decimoprimera edición. Pearson Educacion, Mexico, 2009.

Figura 12. Capacitación



De igual forma se pretende realizar el siguiente formato de capacitación:

Tabla 6. Capacitación



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO: CAPACITACION DE PERSONAL	
Fecha	
Nombre del empleado	
Área	
Jefe inmediato	
Programación de capacitación	
¿A quién va dirigido?	
Especifique el área de la empresa	
¿Cuántos participantes tendrán la actividad? 1 a 6	
Cargo de los participantes	
¿Cuáles son los objetivos de la actividad?	
¿Cuáles son los objetivos específicos de la actividad?	

Fuente: Gestionhumama.com

9.3 RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO

La organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, largo plazo, dentro de la organización. La retención de personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.⁵⁹

Dentro de este proceso encontramos:

9.3.1 Compensación y beneficios

Objetivo: vincular la compensación con el desempeño, la productividad y calidad de cada empleado en la empresa Jasplast.
Frente a este proceso es importante determinar:

⁵⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano 3 ed. McGraw-Hill 2009 440 p.

- El control de nómina
- Escalas salariales
- Pagos de horas extras
- licencia por vacaciones
- licencia por maternidad
- licencia por enfermedad
- seguro de vida.

En cuanto a los beneficios marginales es importante resaltar:

- Incentivos o bonificaciones a asalariados.
- Bonos.

Como Jasplast es una pequeña empresa, el proceso de compensación lo realiza el gerente general, y lo que se pretende es que el encargado de recursos humanos realice esta función.

9.3.2 Salud ocupacional

Objetivo: cumplir con todas las actividades multidisciplinarias, como la prevención, control, recuperación, educación de los empleados de la empresa Jasplast.

De acuerdo a lo anterior, es importante que Jasplast, considere los siguientes aspectos de salud ocupacional:

Primero crear el COPASO

- Es el organismo de participación, ejecución y apoyo en todo lo concerniente al Programa de Salud Ocupacional de una compañía. De la mano con el Coordinador de Salud Ocupacional y la Brigada de Emergencia, los miembros del COPASO son los encargados de llevar a cabo todas las actividades programadas en fin del desarrollo del Programa de Salud Ocupacional.
- Se debe conformar en las instalaciones de la empresa en reunión de la cual participarán el Representante Legal y sus trabajadores, dando cumplimiento a la Resolución 2013 de 1986 y al Decreto 1295 de 1994 en su artículo 63 y las exigencias de la División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo.
- **Empresas menores a 10 trabajadores:** No conformarán el comité, pero deberán elegir una persona como Vigía Ocupacional y un suplente. Estas personas serán elegidas de mutuo acuerdo entre la gerencia y los trabajadores

- **Empresas entre 10 y 50 trabajadores:** La gerencia elegirá un representante y un suplente al Comité, y los trabajadores elegirán también un representante y un suplente. Así el Comité contará con cuatro miembros
- **Empresas Con más de 50 trabajadores:** La gerencia elegirá dos representantes y dos suplentes al Comité, y los trabajadores elegirán igual número de compañeros. Así el Comité contará con ocho miembros.⁶⁰

La empresa Jasplast cuenta con 13 empleados, es decir debe cumplir con lo estipulado en empresas entre 10 y 50 trabajadores, donde la empresa elegirá un representante y un suplente al comité, y los trabajadores elegirán también un representante y un suplente.

Además se pretende:

- Educar a todo el personal en la forma de mantener su salud
- Capacitación en factores de riesgo, sus efectos sobre la salud y la manera de corregirlos.
- Prevenir, detectar precozmente y controlar las enfermedades generales (EG) y las profesionales (EP).
- Ubicar al trabajador en el cargo acorde con sus condiciones psico-físicas.
- Hacer seguimiento periódico de los trabajadores para identificar y vigilar a los expuestos a riesgos específicos.
- Tengan presente las normas preventivas, con el fin que todos lo empleados pongan en práctica la prevención de los riesgos de trabajo y que este estructuradas con basa al ISO 9000
- Convenios con las E.P.S con las cuales se encuentra relacionada
- La Empresa debe contar con un *Equipo de Botiquín de Primeros Auxilios*
- La Entidad que presta asesoría para Accidentes de Trabajo (A.R.P.)
- Realice programas de homologación sectorial, es decir que realicen auditorías al menos 1 vez en el año sobre como colaborar la prevención de riesgos a partir de la identificación de sus debilidades.

⁶⁰ SURATEP ADMINISTRADORA DE RIESGOS [en línea] [Consultado 2 de Enero de 2012]
 Disponible en internet :copaso.upbbga.edu.co/juegos/manejo_sust_quimicas.pdf

- Tengan presente las normas preventivas, con el fin que todos los empleados pongan en práctica la prevención de los riesgos de trabajo y que estén estructuradas con basa al ISO 9000

9.3.3 Clima organizacional y procedimientos para la medición.

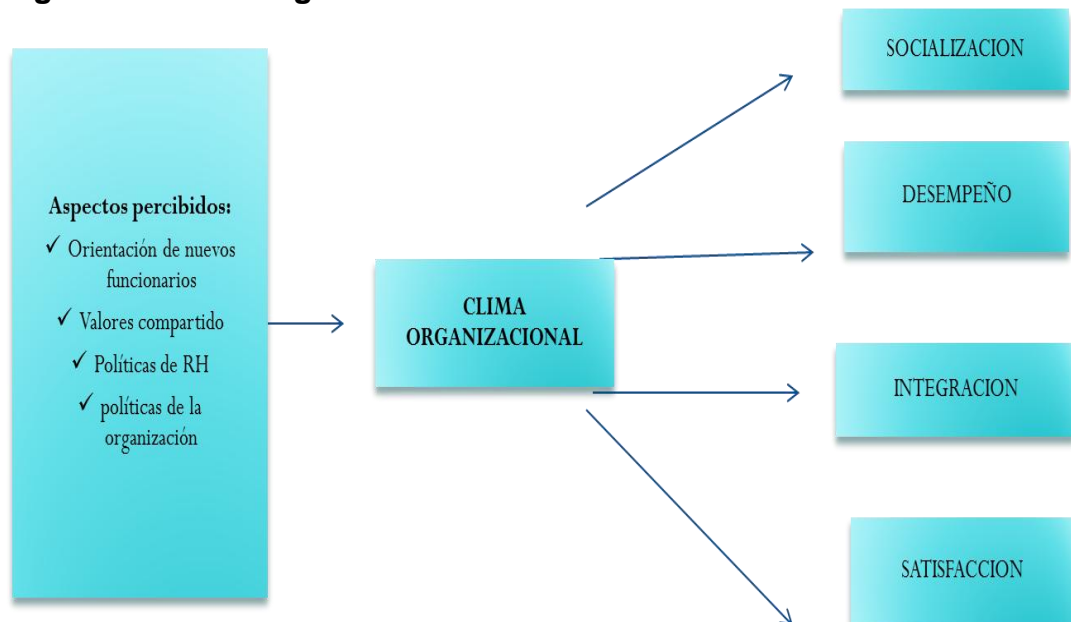
Objetivo: mejorar la calidad laboral en cuanto a la productividad y el talento humano de la empresa.

Dentro de este mismo contexto lo que se pretende hacer con la empresa jasplast, en cuanto a la medición del clima organizacional, es realizar encuestas aplicadas a todos los empleados, con el fin de garantizar que el nombre de la empresa se beneficie con sus opiniones, sugerencias y aportes, y así mismo con los resultados desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejores procedimientos a la organización.

De igual manera, dentro del proceso de retención de personal se plantea la necesidad de hacer un seguimiento al clima organizacional con el fin de tener una visión de este aspecto en la empresa y lograr que los empleados y la dirección logren cumplir con la misión y objetivos organizacionales.

A continuación se presenta un esquema para el seguimiento del clima organizacional:

Figura 13. Clima organizacional



Se podrá tomar el siguiente formato para el seguimiento del clima organizacional:

Tabla 7. Formato de clima organizacional



Formato clima organizacional

Nombre del empleado:	
Cargo que desempeña en la empresa:	
Cuánto tiempo lleva laborando :	
Sexo:	F: M:

A continuación califique del 1 al 5, los aspectos que se presentan a continuación:

Dónde: 1-deficiente, 2- insuficiente, 3- aceptable, 4- sobresaliente, 5-excelente.

Aspectos de la empresa Jasplast	1	2	3	4	5
1)La empresa maneja una visión clara					
2)El cargo que desempeño es adecuado para mi personalidad					
3)Como es el trato con mi jefe inmediato					
4)Me gusta el ambiente de trabajo					
5)El trato con mis compañeros es confortable para realizar mis funciones					
6) Las labores que realizo. los disfruto en cada momento.					
7)El horario de trabajo resulta cómodo					
8)Mi jefe valora mi trabajo					
9)Estoy conforme con mi sueldo					
10)En mi lugar de trabajo la iluminación es adecuada					
11)Los equipos y herramientas de trabajo se les realiza un adecuado mantenimiento					
12)En el lugar donde trabajo como es la climatización					
13)Siente que además de su cargo , hay otro que usted pueda desempeñar					
Calificación :					
Persona que califico:					

Tabla 8. Comparación entre modelo anterior y modelo actual.

Modelo anterior	Modelo actual
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de vinculación con un método empírico 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de vinculación formalizado.
<ul style="list-style-type: none"> • No capacitan a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación para todas las áreas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de nuevas estrategias para motivar a los empleados
<ul style="list-style-type: none"> • Observación de comportamiento y actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación retroalimentación y desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Nunca 	<ul style="list-style-type: none"> • anual
<ul style="list-style-type: none"> • pocos formatos sin documentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato documentados por objetivos

10. CONCLUSIONES

A partir del trabajo anterior se puede concluir que:

- ✓ Realizar un diagnóstico de la gestión de recursos humanos en la empresa Jasplast, resultó de mucha importancia, ya que se pudo analizar los errores y así mismo describir propuestas para mejorarlas.
- ✓ Igualmente, la empresa Jasplast no contaba con un proceso adecuado en el área de recursos humanos, por lo tanto se realizó una descripción de cada cargo de la empresa, con sus respectivas responsabilidades, que sirven como base al momento de vincular al personal.
- ✓ Dentro de este mismo contexto, se realizaron formatos propuestos, para realizar una buena gestión del recurso humano, en cuanto, al reclutamiento, selección, inducción, contratación, evaluación de desempeño, capacitación de personal, con el fin de que la persona que va a trabajar en JASPLAST tenga un pleno conocimiento y motivación de su trabajo.
- ✓ De igual forma, se conto con la oportunidad de tener un amplio conocimiento de diferentes modelos en la gestión de procesos de Recursos humanos, fue de mucha importancia para mí, ya que esta área se basa fundamentalmente en integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, con el objeto de proporcionar habilidades y competitividad a la organización.
- ✓ Finalmente, con el apoyo de la gerencia, jefe inmediato, en todo el proceso, brindándole de igual forma toda la información necesaria, con el objetivo de poner en marcha esta gestión.

11. RECOMENDACIONES

Según la investigación realizada, se pueden hacer las siguientes recomendaciones a la empresa:

- ✓ Darle importancia a la gestión del recurso humano, para construir la eficacia de la organización y como una inversión en capital intelectual que transmite actitudes y conocimientos, capacitando a las personas, para que utilicen sus habilidades tanto mentales como intelectuales.
- ✓ Así mismo se debe sensibilizar la importancia y la metodología a utilizar con la gerencia antes de iniciar el proceso de ejecución.
- ✓ Realizar adecuadamente el proceso de vinculación de personal, donde comprende, el reclutamiento, selección, contratación con fin de que la empresa tenga personal calificado evitando errores en la producción y rotación de personal.
- ✓ Desarrollar el proceso de recurso humano, donde comprende, inducción, evaluación de desempeño y capacitación, con fin de que todo el personal este constantemente capacitado y pueda de alguna forma a través de la evaluación de desempeño, expresar sus dificultades o quejas, el diseño del Programa debe contemplar una frecuencia de evaluación anual.
- ✓ Crear el COPASO, para la ejecución y apoyo en todo lo concerniente al Programa de Salud Ocupacional de una compañía.
- ✓ Igualmente cumplir con el proceso de retención de personal, en cuanto a la salud ocupacional, clima organizacional, motivar a los empleados es de suma importancia ya que de ellos depende el éxito de la organización.
- ✓ Se debe definir por fases los procesos de vinculación, desarrollo y retención de recurso humano, con el fin de que la empresa tenga la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

12. BIBIOGRAFÍA

- AGUILAR JOYAS, Juan Carlos. Notas de clase de Gestión Humana, Universidad Autónoma de Occidente
- DE CENZO, Robbins. Administración de Recursos Humanos. Edit. Limusa Wiley.
- DE CENZO, Robbins. Administración de Recursos Humanos. Edit. Limusa Wiley. P. 293. 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos , edición 5, 2005,P. 1
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición.McGraw-Hill2009
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición.McGraw-Hill2009
- CHIAVENATO, Idalberto. Parte I Administración de recursos humanos, edición 5, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Parte I Administración de recursos humanos, edición 5, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Parte II Administración de recursos humanos, edición 5, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Parte II Administración de recursos humanos, edición 5, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Parte II Administración de recursos humanos, edición 5, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición.McGraw-Hill2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición.McGraw-Hill2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición.McGraw-Hill2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Parte VII Administración de recursos humanos, edición 5, 2005.

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición. McGraw-Hill 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano tercera edición. McGraw-Hill 2009.
- DESSLER, Gary. Administración de Personal decimoprimera edición. Pearson Educación, México, 2009.
- Expectativa de vroom [Documento en línea] disponible en: expectativadevalencia.blogspot.com/
- Función general de las organizaciones [Documento en línea] disponible en: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../xy.html
- Gestipolis. cadena de valor [Documento en línea] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm>
- La entrevista laboral [Documento en línea] disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/.../rrhh/laluch.htm
- Breve historia de los plásticos [Documento en línea] disponible en: www.iestomasyvaliente.edurioja.org/webtecnologia/.../1losplasticos.pdf
- Administración de recursos humanos [Documento en línea] disponible en: www.mitecnologico.com/.../Conceptos Contratación
- Recursos humanos [Documento en línea] disponible en: www.monografias.com › ... › Recursos Humanos –
- HELLRIEGEL, Don. Administración un enfoque basado en competencia, novena edición, 2002.
- Importancia de los recursos humanos. [Documento en línea] disponible en: <http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/rrhhmini.nsf/1.4.%20IMPORTANCIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20HUMANOS/7EFDECD6177CBC35002569D2003A6458!opendocument>
- Mapa de procesos. [Documento en línea] Disponible: <http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>
- Mano de obra [Documento en línea] disponible en: www.inetgiant.com.mx › ... › Trabajo › Mano De Oba General

- Planes de beneficios sociales [Documento en línea] disponible en: www.docstoc.com/.../PLANES-DE-BENEFICIOS-SOCIALES
- Reingeniería del proceso de abasto. [Documento en línea] disponible en: <http://www.slideshare.net/troncp63/reingeniería-del-proceso-de-abasto>
- Reclutamiento de personal [Documento en línea] disponible en: www.utntyh.com/.../RESUMEN-UNIDAD-5-CHIAVENATO.pdf -
- Suratep Administradora de Riesgos [Documento en línea] disponible en: [:copaso.upbbga.edu.co/juegos/manejo_sust_quimicas.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/manejo_sust_quimicas.pdf)